Document n° 1

FONCTION TUTORALE EN PETITE ET MOYENNE ENTREPRISE DE CONSTRUCTION :

ANALYSE DES SYSTEMES NATIONAUX

SITUATION EN FRANCE, EN BELGIQUE, EN ALLEMAGNE, EN ESPAGNE, EN ITALIE, EN SUISSE, EN POLOGNE ET EN SUÈDE

Auteurs du rapport :

Catherine Grifnée (Formation PME Liège, Belgique)
Marek Lawinski (CCCA-BTP, France)

JANVIER 2008

Rapport de la phase 1 du projet Leonardo da Vinci n° FR/06/B/P/PP-152512
conduite sous la responsabilité de FORMATION PME LIÈGE (Belgique)

STRATEGIE EUROPEENNE POUR DEVELOPPER ET OPTIMISER LE TUTORAT EN ENTREPRISE DANS LE SECTEUR DE LA CONSTRUCTION :

PROJET COPILOTE

Leonardo da Vinci
FR/06/B/P/PP-152512

La Commission européenne, Direction générale de l'éducation et de la culture, et l'Agence française Socrates - Leonardo da Vinci, nommée actuellement Europe Education Formation France, ont approuvé au mois de juin 2006 un projet de recherche du réseau RE.FORM.E.

Ce projet vise l'élaboration d'une stratégie en faveur du tutorat dans les entreprises de la construction, ***permettant aux jeunes et aux salariés de ce secteur de disposer de la plus grande qualité de programmes de formation professionnelle****. Plusieurs organisations professionnelles, syndicats, fédérations professionnelles et experts de l'éducation de France, Italie, Allemagne, Espagne, Suède, Pologne, Belgique et Suisse se sont engagés dans ce projet.*

COPILOTE*, nommé ainsi afin de rappeler qu'une bonne formation professionnelle nécessite une bonne collaboration entre au moins deux partenaires, à savoir un centre de formation et une entreprise qui accueille des apprentis,* ***a été élaboré sous l'égide du CCCA-BTP****, son promoteur. L'idée de ce projet vient du fait que grâce au tutorat d'entreprise, les jeunes et les salariés sont mieux formés et deviennent, par conséquent, plus performants.*

C'est pourquoi le projet ***COPILOTE permettra de définir des stratégies de communication avec les tuteurs d'entreprise****,* ***des méthodes****,* ***des processus*** *et* ***des outils*** *pour préparer les tuteurs à leur fonction. De la même manière, le projet offrira aux salariés d'entreprise expérimentés la possibilité de saisir une nouvelle opportunité en devenant tuteurs.*

La finalité du projet est ***de mieux accompagner les jeunes et adultes en formation dans les petites entreprises du secteur de la construction****. Par la même occasion, il s'agit de professionnaliser l'accompagnement des apprenants en entreprise et de le valoriser, entre autres par une reconnaissance basée sur un référentiel européen commun.*

www.copilote.org

SOMMAIRE

INTRODUCTION ET MÉTHODOLOGIE 4

PREMIÈRE PARTIE : ANALYSE COMPARATIVE DES SYSTÈMES DE TUTORAT DANS LES PAYS DU PARTENARIAT

- CHAPITRE 1 : ENVIRONNEMENT LÉGISLATIF ET RÉGLEMENTAIRE DE LA FONCTION TUTORALE 9
- CHAPITRE 2 : PRATIQUES DU TUTORAT D'ENTREPRISE 12
- CHAPITRE 3 : MODALITÉS D'ACCOMPAGNEMENT DES TUTEURS D'ENTREPRISE 18

DEUXIÈME PARTIE : SYSTÈMES DE TUTORAT D'ENTREPRISE DANS LES PAYS DU PARTENARIAT – ANALYSE PAR PAYS

- FRANCE 24
- BELGIQUE (RÉGION WALLONIE) 30
- ALLEMAGNE 35
- ESPAGNE 38
- ITALIE 40
- SUISSE 43
- POLOGNE 47
- SUÈDE 49

CONCLUSIONS DE LA PHASE 1 : ORIENTATIONS POSSIBLES POUR L'ACCOMPAGNEMENT DU TUTORAT D'ENTREPRISE 52

ANNEXES

- ENVIRONNEMENT LÉGISLATIF ET RÉGLEMENTAIRE DE LA FONCTION TUTORALE : SITUATION DÉTAILLÉE PAR PAYS 57
- RESSOURCES DOCUMENTAIRES NATIONALES 62
- PERSONNES AYANT PARTICIPÉ À L'ENQUÊTE 64

INTRODUCTION

ET MÉTHODOLOGIE

Ce rapport de la phase 1 du projet européen COPILOTE contient les résultats d'une enquête qui a été menée au **premier semestre 2007** en France, en Belgique (Région Wallonie), en Allemagne, en Espagne, en Italie, en Suisse, en Pologne et en Suède concernant le tutorat dans les entreprises de la construction. En effet, les partenaires du projet COPILOTE ont décidé d'approfondir cette problématique, en s'inspirant des travaux menés auparavant par les différents organismes dans plusieurs pays du partenariat. L'objectif principal de l'enquête menée a été de **trouver des éléments de comparaison entre tous les pays du partenariat, surtout pour ce qui concerne la situation réelle du tutorat d'entreprise**, tout en détectant les spécificités de chaque système.

Cette phase de travail a été coordonnée par le partenaire belge du projet COPILOTE, la **Formation PME Liège**, avec le soutien du promoteur du projet, le **CCCA-BTP**[1]. Des questionnaires et des interviews ont été les principaux supports d'investigation. Chaque partenaire s'est assuré de la représentativité des personnes et des institutions interrogées. Ainsi, en fonction de la situation particulière de chaque pays, le nombre d'entretiens a été variable d'un pays à l'autre, mais les précautions ont été prises pour donner un aperçu de la réalité la plus fidèle possible.

Le travail accompli prolonge un certain nombre de projets européens réalisés dans le cadre du programme Leonardo da Vinci qui ont eu pour thème le tutorat d'entreprise. Il convient de citer, tout particulièrement, les projets suivants :

- PERFECT (réalisé entre 1995 et 1997 par 11 partenaires issus de 4 pays), visant à promouvoir l'entreprise réellement formatrice en consolidant le tutorat,
- TEXTE (projet de démultiplication, réalisé à la suite du projet PERFECT par 6 partenaires issus de 5 pays, résultats publiés en 2002), concernant le transfert d'expériences de tutorat en Europe,
- projet sur le tutorat d'entreprise conduit par deux fédérations européennes des professionnels du secteur de la construction : la FIEC (organisation des entrepreneurs) et la FETBB (organisation des salariés), résultats publiés en décembre 2003,
- REDAC-EUROTUTEUR (réalisé entre 2001 et 2004 par 6 partenaires issus de 6 pays), concernant l'accueil, en entreprise, d'un stagiaire européen, dans le cadre de sa formation.

Par ailleurs, plusieurs autres projets nationaux sur le tutorat ont été pris en compte avant le début des travaux propres au COPILOTE.

---

[1] Comité de Concertation et de Coordination de l'Apprentissage du Bâtiment et des Travaux Publics (France).

La première observation est que tous les pays du partenariat n'utilisent pas le terme de *tuteur*. Il ne s'agit pas que de la terminologie, mais, avant tout, de la logique même de la formation en entreprise. Ainsi, la France, la Région Wallonie de la Belgique, l'Espagne, l'Italie[2] et la Suède utilisent le terme de **« tuteur »** pour la personne qui, au sein de l'entreprise, est directement chargée de la formation[3].

Les pays germaniques, représentés dans le partenariat par l'Allemagne et la Suisse, préfèrent le terme de « **formateur d'entreprise**», afin de mettre davantage l'accent sur le fait qu'il est avant tout formateur et, pour ce qui concerne les formations alternées, de le placer clairement au même niveau que le formateur de centre de formation.

La Pologne privilégie le terme de « **instructeur de formation pratique au métier** » qui met l'accent sur le rôle à la fois essentiel et autonome du tuteur d'entreprise dans le processus d'acquisition des compétences professionnelles. La logique du tutorat en Pologne est plus proche du monde germanique que du monde latin.

Dans chaque pays, un ou plusieurs autres termes sont également utilisés, afin de décrire des situations particulières et des concepts différents, par exemple :

- *responsable de la formation pratique*, en Belgique, pour définir le tuteur qui encadre les apprentis et les stagiaires en entreprise (similitudes avec les désignations employées en Allemagne et en Suisse, où le terme de *formateur d'entreprise* est employé),
- *maître d'apprentissage* en France, terme utilisé dans le cadre des contrats d'apprentissage, où la formation est partagée entre l'entreprise (2/3 du temps) et le centre de formation (1/3 du temps), tout en sachant que ceux qui s'occupent de la formation des apprentis en centre s'appellent *formateurs*, ces deux termes sont aussi employés en Belgique,
- *parrain* en Belgique, pour désigner un accompagnant d'un jeune ouvrier pendant une période déterminée (pas obligatoirement dans le cadre d'une formation alternée),
- *maître* en Allemagne *(Meister)* et en Pologne *(mistrz)*, pour souligner le rôle de celui qui possède une maîtrise confirmée d'un métier et qui est maintenant capable de transmettre ses connaissances et ses compétences.

Ce recensement n'est pas exhaustif, mais met l'accent sur les termes les plus significatifs. Même si d'autres appellations existent, mais elles sont moins répandues.

---

[2] En **Italie**, le terme de tuteur est utilisé aussi bien pour désigner le formateur d'entreprise que le formateur de centre de formation (il faut noter que beaucoup de formateurs de centres de formation sont, en même temps, salariés d'entreprise).

[3] En **Suède**, il existe une distinction nette entre **le tuteur qui forme** (soit en entreprise, soit en centre de formation ou école professionnelle) et **le responsable pédagogique qui organise** et supervise la formation en entreprise (dans le cas des entreprises de petite taille, il peut s'agir d'une même personne).

Le rapport de la phase 1 du projet COPILOTE est divisé en deux parties : analyse comparative des systèmes nationaux et monographies par pays.

L'analyse comparative des systèmes nationaux commence par le rappel du contexte législatif concernant le tutorat dans chacun des pays du partenariat, sans toutefois être analysé d'une façon approfondie, car la problématique du projet COPILOTE est focalisée sur le fonctionnement pratique du tutorat et sur l'évolution des dispositifs qui accompagnent cette fonction. Ensuite, les auteurs du rapport se penchent sur les pratiques de tutorat dans les pays du partenariat, y compris les modalités d'accompagnement, ainsi que les réussites et les insuffisances des systèmes existants.

Les monographies par pays permettant de se familiariser encore plus avec le tutorat dans chaque pays en mettent en évidence leur philosophie, leurs priorités, leur contexte législatif et leurs perspectives.

La formulation des orientations possibles pour accompagner le tutorat d'entreprise, valables non seulement pour les pays du partenariat, mais également dans tous les autres pays européens qui ont des préoccupations similaires, conclut le rapport de la phase 1.

Méthodologie

Une enquête a été menée durant le 1er semestre 2007 dans tous les pays du partenariat. Celle-ci se composait de 18 questions permettant de trouver des éléments de comparaison concernant la situation réelle du tutorat en entreprise. Elle a permis d'aborder les thèmes en rapport avec le tutorat dans la construction. Les sujets suivants ont été développé d'une façon plus approfondie : le sens de la notion de tuteur, les obligations légales du tuteur, le type de contrat de formation, le système d'accompagnement, le référentiel de formation, le financement de la fonction de tuteur, le contrôle de la qualité de formation en entreprise.

Cette enquête peut être qualifiée de **qualitative** dans le sens où elle inclut de nombreuses questions ouvertes qui sont autant de sollicitations à donner des avis, à formuler des analyses critiques ou à exprimer des souhaits. Chaque partenaire a décidé combien de questionnaires utiliser dans son pays à la condition que **chaque système de formation en alternance existant dans le pays fasse l'objet d'un questionnement**.

Le partenaire belge, avec le soutien du promoteur du projet, a récolté ces interviews et **mis en parallèle** les réponses obtenues dans les pays pour chaque thème. Une première synthèse, question par question, a été créée et présentée aux partenaires lors de la réunion à Lisbonne. Des éléments de fonctionnement communs et différents ont ainsi pu être mis en évidence, par exemple : la législation concernant le tutorat en entreprise est développée à des degrés divers (avec, pour certains pays, l'obligation de formation pour le tuteur) ; des liens entre l'entreprise et le centre de formation existent dans tous les pays mais de manière différente (visites pédagogiques, la nature des contacts entre enseignants et tuteurs, la participation aux commissions d'examens, aux contrôles en cours de formation, ou encore des documents et outils de liaison entre l'entreprise et le centre de formation.

PREMIÈRE PARTIE

ANALYSE COMPARATIVE DES SYSTÈMES DE TUTORAT DANS LES PAYS DU PARTENARIAT

CHAPITRE 1

Environnement législatif et réglementaire de la fonction tutorale

Les législations nationales de tous les pays du partenariat prévoient des textes spécifiques où il est question du tutorat. Néanmoins, les contextes et les approches ne sont pas similaires. Les différences qui existent dans les approches nationales se reflètent, bien entendu, dans chaque législation nationale.

Dans tous les pays du partenariat, les partenaires sociaux participent aux négociations qui aboutissent à l'établissement des textes législatifs, même si leur influence est variable. Néanmoins, ils sont partout impliqués dans les débats sur la formation professionnelle du secteur de la construction, sur sa reconnaissance et sur les conditions de mise en œuvre du tutorat. Les traditions et les pratiques de négociation variant d'un pays à l'autre, la forme finale des documents législatifs, aussi bien que leur force d'application, ne sont pas identiques partout.

L'influence des partenaires sociaux sur les décisions prises par le législateur est très forte, voire décisive en **Suède**, où toute formation professionnelle résulte d'une négociation entre les partenaires sociaux. Dans ce pays, où les accords collectif ont force de loi, les conditions de mise en place du tutorat dans les entreprises ne dépendent pratiquement pas de l'État.

En **France**, le parlement adopte les lois-cadres et le gouvernement adopte les décrets d'application qui sont, ensuite, repris par les partenaires sociaux qui signent des accords particuliers, permettant de mettre effectivement en application les décisions du législateur, le plus souvent sous forme d'accords de branche.

Dans d'autres pays (**Belgique**, **Allemagne**, **Italie**) les lois nationales, non spécifiques à une branche professionnelle, sont plus détaillées qu'en France. Ainsi, dans les textes législatifs de ces pays, les conditions de mise en œuvre du tutorat sont très explicites.

En **Espagne**, pays de plus en plus fédéral, il n'y a pas de textes législatifs nationaux qui concerneraient le tutorat. Les négociations se déroulent entre des gouvernements régionaux (comme dans les Asturies, par exemple) et les représentants du secteur de la construction. À l'issue de ces négociations, des textes concernant la formation professionnelle, y compris le tutorat, sont adoptés.

La **Suisse** a une longue tradition législative en matière de formation professionnelle, y compris pour ce qui concerne l'accompagnement des apprenants en entreprise. L'originalité de la démarche suisse est que les acteurs de la formation professionnelle (centres de formation, dépendant des cantons et des communes) constituent une force de propositions

pour donner des orientations au système. Ces démarches sont menées, bien entendu, en relation étroite avec les représentants de la profession.

Pour ce qui concerne **la Pologne**, la législation concernant les pratiques tutorales reste très générale. Les partenaires sociaux soulignent un besoin de légiférer davantage, même pour formaliser un certain nombre de pratiques déjà existantes en matière de tutorat.

Pays	Références législatives	Principales dispositions concernant le tutorat
France	**Code du Travail** (plusieurs articles relatifs à la formation en entreprise et au tutorat d'entreprise, y compris au maître d'apprentissage).	Le Code du Travail précise qui et sous quelles conditions peut devenir maître d'apprentissage, tout en sachant que l'entreprise n'a pas besoin d'agrément et que seulement une simple déclaration est nécessaire.
	Accords des partenaires sociaux du bâtiment et des travaux publics signés le 13 juillet 2004 portant sur la formation, la certification, la charte et l'indemnisation des maîtres d'apprentissage, étendu le 13 mai 2005.	Les accords des partenaires sociaux rendent obligatoires la formation des maîtres d'apprentissage, ainsi que leur indemnisation. La formation obligatoire est de 8 à 32 heures.
Belgique (Région Wallonie)	**Arrêté royal du 24 septembre 2006** rendant obligatoire la convention collective du 24 juin 2004. Il précise les régimes de formation professionnelle en Belgique.	Plusieurs articles de cet arrêté royal précisent qui peut former et accompagner l'insertion professionnelle des jeunes en entreprise, sous forme d'apprentissage et de parrainage. Le Fonds de formation de la construction est habilité à procéder à l'agrément du formateur en entreprise.
	Arrêté du gouvernement wallon du 16 juillet 1998 qui fixe les conditions d'agrément des entreprises formatrices qui participent au réseau IFAPME (Instituts de formation par alternance pour les PME).	Cet arrêté précise les conditions requises pour être tuteur d'entreprise, nommé ici « moniteur ».
Allemagne	**BBiG** – Loi sur la formation professionnelle du 23 mars 2005 **HWO** – Loi sur l'artisanat du 17 septembre 1953 (modifiée le 31 octobre 2006) **AEVO** – Décret sur les qualifications des formateurs du 16 février 1999 (modifié le 28 mai 2003)	Les lois précisent surtout l'obligation d'une formation de 120 h à 200 h et d'une réussite à l'examen dont le cadre est donné dans la loi (fédérale) sur la formation professionnelle et le détail est élaboré pour chaque métier, en accord avec le décret sur les qualifications des formateurs. Les conditions d'accès à la profession sont identiques pour les formateurs de centre et les formateurs d'entreprise (partie IV de la formation préparant à l'examen permettant de devenir « maître »).

Pays	Références législatives	Principales dispositions concernant le tutorat
Espagne	Pas de textes législatifs spécifiques au tutorat. Cependant, des **accords particuliers** existent dans certaines régions et régissent la formation professionnelle en entreprise. En revanche, nombreux textes sur l'organisation générale de la formation professionnelle.	Par exemple, le gouvernement de la Principauté des Asturies a élaboré une convention de collaboration entre les centres de formation et les entreprises. En outre, plusieurs organismes consulaires (chambres de commerce) et structures de formation ont travaillé sur des documents de référence pour la formation des tuteurs, sans avoir un cadre législatif national.
Italie	**Loi sur la formation professionnelle, en vigueur depuis 1998**, constituant un texte de base. **Décret Ministériel du 28 février 2000**, relatif aux conditions de mise en place des formations professionnelles.	Ces régulations de base définissent les compétences et le rôle du tuteur de l'entreprise et du centre de formation, ainsi que l'organisation de la formation , aussi bien en centre de formation qu'en entreprise. La formation des tuteurs est obligatoire, sa durée est de 8 heures minimum.
Suisse	**Loi fédérale sur la formation professionnelle de 2003**, applicable à partir de 2004 et qui régule les activités formatives des entreprises.	Cette loi précise les conditions dans lesquelles les formateurs d'entreprises (le mot « tuteur » n'est pas employé) doivent et peuvent exercer leur fonction. Par ailleurs, l'obligation de formation des formateurs d'entreprise y est précisée. Cette formation est d'une durée de 40 heures minimum. Les textes législatifs sont relayés par des organismes professionnels qui publient des outils permettant leur application.
Pologne	**Loi sur l'artisanat du 22 mars 1989**, toujours en vigueur pour ce qui concerne l'organisation du tutorat dans les petites et moyennes entreprises. Une nouvelle régulation juridique devrait être publiée en juillet 2007.	La loi précise à la fois la nature du tutorat (les enseignants des domaines professionnels sont également considérés comme tuteurs) et les conditions d'exercice de cette mission. Globalement, un besoin d'un meilleur encadrement juridique et formel de la fonction est ressenti.
Suède	**Accord des partenaires sociaux du secteur de la construction, signé le 1er juin 2006**, concernant la formation professionnelle.	Cet accord précise les conditions du tutorat dans le secteur de la construction (statut scolaire et apprentissage). Le système distingue la fonction tutorale et la responsabilité de la qualité de la formation. La négociation entre les partenaires sociaux est la base du système suédois.

Bien entendu, les textes législatifs et même les décisions des partenaires sociaux ne constituent pas une garantie permettant un fonctionnement correct du tutorat, s'il n'y a pas de volonté de mise en œuvre de ces décisions par tous les acteurs concernés. Même les formations à caractère obligatoire, ne peuvent pas être considérées comme une condition suffisante pour un tutorat de qualité.

Plus d'informations sur la législation en vigueur dans chaque pays sont décrites en annexe.

CHAPITRE 2

Pratiques du tutorat d'entreprise

Vue d'ensemble des systèmes nationaux

Les pratiques du tutorat constatées dans les pays du partenariat sont influencées, à la fois, par les systèmes législatifs existants et par les pratiques informelles, pas toujours codifiées, mais naturellement présentes dans le fonctionnement quotidien des entreprises qui reçoivent des apprenants. Dans certains pays, l'existence d'une législation abondante et précise ne garantit pas automatiquement la qualité du tutorat, tandis que dans d'autres une législation plutôt sommaire n'exclut pas l'existence des pratiques et des expériences valables.

Les pays comme l'**Allemagne** et la **Suisse** possèdent une longue tradition de formation en entreprise, principalement dans le cadre du système dual. Si, dans ces pays, le terme de « formateur d'entreprise » est privilégié par rapport à celui de « tuteur », c'est principalement pour souligner que l'essentiel de la formation professionnelle est dispensée en situation de travail et que la transmission des compétences et des connaissances par le travail est considérée comme fondamentale, surtout pour ce qui concerne les premiers niveaux des qualifications professionnelles. Le formateur d'entreprise bénéficie d'un statut reconnu, aussi bien au sein de l'entreprise qu'auprès des apprenants et de leurs familles. Ce statut est d'autant plus fort que le formateur d'entreprise est soumis à l'obligation d'une formation préalable et d'une certification de ses compétences.

La situation est assez similaire en **Suède**, où le rôle de l'entreprise dans la formation professionnelle est également particulièrement reconnue. En effet, dans le secteur de la construction, les jeunes en formation initiale ont obligatoirement des pratiques longues en entreprise, dans le cadre de la formation scolaire (entre un tiers et la moitié de leur temps de formation). Beaucoup de formations professionnelles (y compris l'apprentissage[4]) se déroulent exclusivement en entreprise, sous contrôle des organismes professionnels indépendants de l'éducation nationale. Dans ce contexte, le tutorat joue un rôle particulièrement important. En effet, chaque apprenant dans une entreprise suédoise doit avoir un tuteur, clairement responsable de sa formation. Le cahier des charges pour les tuteurs exerçant leur mission dans le cas des formations en alternance avec l'école est différent de celui qui concerne les tuteurs dans le contexte de l'apprentissage.

[4] Le concept d'apprentissage en Suède diffère beaucoup des modèles connus dans la plupart des pays. Il s'agit d'une période longue (jusqu'à trois ans), exclusivement en entreprise, qui se termine par une reconnaissance des qualifications dans la convention collective.

La **Pologne** s'inscrit, plus ou moins, dans la même tradition en matière de tutorat, à savoir le rôle de l'entreprise dans le processus de formation est reconnu, même si le tutorat ne bénéficie pas, jusqu'à présent, d'un statut bien précis. Les pratiques d'accompagnement professionnel en entreprise sont plutôt informelles, même si les « maîtres » (tel est le terme le plus fréquemment utilisé pour désigner les tuteurs) connaissent les référentiels de diplômes et préparent leurs « apprentis » à ces diplômes. Par ailleurs, ils participent obligatoirement aux commissions d'examens, organisés par les chambres des métiers, ce qui leur permet, indirectement, de s'informer sur les exigences en termes de qualité de la formation. Toutefois, les professionnels de la construction en Pologne soulignent la nécessité de formaliser davantage les pratiques tutorales, même si la fonction formatrice de l'entreprise[5] est largement reconnue aussi bien par les autorités éducatives que par la société. Malgré cela, les tuteurs polonais sont, jusqu'à présent, faiblement accompagnés dans leur mission éducative, sauf dans les grandes entreprises.

En **France**, en **Belgique** et en **Italie**, même si le rôle du tuteur d'entreprise est de plus en plus reconnu, la qualité du tutorat dépend, avant tout, de la motivation personnelle du chef d'entreprise et de la personne qui est chargé d'accompagner professionnellement l'apprenant. Dans les petites entreprises de la construction, deux cas de figure se présentent : soit le chef d'établissement assure le rôle de tuteur, soit cette mission est négociée avec l'un des salariés, sans donner obligatoirement lieu à l'aménagement de son temps de travail ou de l'ajustement de sa rémunération, en fonction de sa nouvelle charge. Il s'agit donc davantage d'un rôle que d'un statut. Les organisations professionnelles de ces pays s'efforcent de faire reconnaître davantage le tutorat d'entreprise, en promouvant le statut de tuteur et en finançant des outils d'accompagnement de cette fonction. Dans ces pays, les entreprises formatrices et les centres de formation doivent continuer à travailler sur leur positionnement respectif dans les formations alternées, afin qu'il soit possible de parler d'un véritable partenariat, même si les visites pédagogiques obligatoires en entreprise, effectuées par des formateurs de centres de formation ou délégués à la tutelle (en France et en Belgique), ainsi que des épreuves nommées « contrôle en cours de formation », auxquelles participent, ensemble, les tuteurs d'entreprise et les formateurs de centres de formation (en France), contribuent indirectement à la qualité des pratiques tutorales.

Pour ce qui concerne l'**Espagne**, le tutorat y est encore en phase d'expérimentation, car le système actuel d'acquisition des compétences professionnelles est surtout basé sur le centre de formation, souvent doté d'ateliers de formation pratique. Pour ce qui concerne le secteur de la construction, plusieurs centres de formation y proposent des formations alternées et, par conséquent, la question d'un tutorat efficace est de plus en plus d'actualité. Il s'agit, toutefois, d'un mode de formation qui se généralise dans ce pays depuis relativement peu de temps. Néanmoins, certains gouvernement régionaux et les organisations professionnelles du secteur de la construction souhaitent le développement des formations alternées. Un travail de sensibilisation des entreprises à leur rôle formateur doit être encore renforcé par les partenaires de la formation en Espagne.

---

[5] Cette reconnaissance date remonte à l'époque d'avant guerre 1939 où les pratiques de formation professionnelle étaient similaires à celles d'autres pays d'Europe Centrale (surtout l'Allemagne et l'Autriche). En plus, jusqu'à 1989, toutes les grandes entreprises d'État, étaient tenues d'avoir, à l'intérieur de leur structure, une école professionnelle.

Organisation du travail des tuteurs d'entreprise

L'enquête menée auprès de tous les partenaires fait ressortir que, dans les petites et moyennes entreprises de la construction, les tâches des tuteurs sont peu identifiées en tant que telles, même si le nom de tuteur figure sur le contrat d'apprentissage, contrairement à celles des formateurs dans les centres de formation professionnelle.

Par rapport aux grandes entreprises, les tuteurs en petites et moyennes structures ont souvent l'impression qu'ils assurent une fonction considérée comme une « annexe », à leurs charges professionnelles dites productives. Ce manque de clarté qui caractérise la plupart des pays, à des degrés variables, engendre des craintes et des incompréhensions, aussi bien au sein de l'entreprise que dans les relations avec les centres de formation.

Dans les pays où la fonction tutorale est structurée et reconnue, le tuteur se sent mieux intégré dans sa structure et encadre l'apprenant plus efficacement. C'est le cas notamment en Suisse, en Allemagne et en Suède, même si des améliorations au niveau du fonctionnement du tutorat peuvent toujours être apportées. Toutefois, même dans ces pays, les activités de « formation », en rapport avec la fonction tutorale, ne sont pas toujours reconnues en tant qu'activités directement « productives », une sorte d'investissement permettant à l'entreprise de bien fonctionner à l'avenir.

Peu de petites et moyennes entreprises du secteur de la construction dans les pays du partenariat définissent la charge de travail du tuteur, en le dégageant d'autres tâches, par exemple et en lui facilitant les contacts avec d'autres partenaires de la formation (centres de formation ou écoles professionnelles). En dépit du degré de conscience des tuteurs quant à la nécessité de former en entreprise est important, les activités de production à gérer au quotidien ne leur permettent pas d'avoir une vision stratégique des activités formatives. C'est surtout à ce niveau que les tuteurs d'entreprise ont probablement besoin d'être mieux accompagnés.

Contacts entre les entreprises et les centres de formation dans le cadre des formations alternées

La nature et l'intensité des contacts entre les entreprises formatrices et les centres de formation qui forment par alternance varient d'un pays à l'autre. Ces contacts sont considérés comme fréquents en **France** et en **Belgique**, où des dispositifs spécifiques existent et obligent les formateurs de centres de formation (qui y travaillent à temps plein) à effectuer un nombre précis de « visites » en entreprises qui forment les jeunes ou les stagiaires. Dans les deux cas, la qualité de ces contacts peut encore être améliorée, afin qu'ils soient moins ponctuels et mieux pensés sur la durée du parcours de formation et sur ce qui le précède. Le rôle du tuteur d'entreprise est considéré comme prépondérant dans l'acte de formation. En France, il y des analyses qui démontrent que l'accompagnement en entreprise, s'il est mal organisé, est à l'origine de nombreuses ruptures du contrat d'apprentissage. Également en **Suède**, les contacts entre les établissements scolaires et les entreprises sont assez réguliers, car l'école professionnelle est désignée comme responsable de la qualité de la formation également en entreprise. Par conséquent, les enseignants entretiennent des contacts avec les tuteurs. Pour les formations en entreprise qui ne se font pas en alternance, se sont des conseillers en

formation issus des structures professionnelles régionales (RYK) qui sont chargés des contacts avec l'entreprise.

Les pays comme la **Belgique**, l'**Allemagne**, la **Suisse**, l'**Italie** et l'**Espagne** ont relativement peu de formateurs à temps plein : ils sont donc déjà, par définition, majoritairement employés aussi par les entreprises et connaissent les deux lieux de formation. Par conséquent, il n'y a pas, dans ces pays, de dispositifs spécifiques qui institutionnalisent les visites en entreprise pour les formateurs de centres de formation professionnelle. Le risque, dans ce contexte, existe pour les formateurs travaillant dans les centres de formation à temps plein, car ils ne voient que rarement les apprenants en situation de travail en entreprise. Ce risque d'éloignement entre l'entreprise et la formation en centre existe également en **Pologne** (où rien n'oblige les formateurs ou enseignants professionnels à aller en entreprise pour y observer les apprenants et échanger avec les tuteurs).

Les partenaires constatent que les contacts entre les entreprises et les centres de formation , ou écoles, mériteraient d'être encore mieux structurés et programmés non seulement en lien direct avec la formation en cours, mais aussi en amont et en aval de cette action. Ces contacts pourraient s'inscrire dans un processus plus large d'accompagnement des tuteurs d'entreprise.

Veille qualité de la formation professionnelle en entreprise

Tous les pays du partenariat ont des mécanismes de contrôle de qualité de la formation professionnelle, aussi bien en entreprise qu'en centre de formation. Seule la qualité de la formation en entreprise, en lien avec la qualité du tutorat, est analysée dans le cadre du projet COPILOTE.

Dans tous les pays il y a des organismes chargés de vérifier cette qualité. Leur nature et leurs attributions varient d'un pays à l'autre :

- en **France**, cette mission est confiée, par le Ministère du travail, aux délégations régionales du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle (DRTEFP), tandis que les prescripteurs de la formation, ainsi que le ministère de l'Education nationale (garant de la qualité du diplôme professionnel) n'ont aucune attribution dans ce domaine,
- en **Belgique**, ce sont les délégués à la tutelle (accompagnateurs d'entreprise), issus des organismes de formation, responsables de la délivrance des diplômes professionnels qui sont chargés d'exercer formellement le contrôle de qualité de la formation en entreprise, si la formation est alternée ; en revanche, les délégués à la tutelle n'ont pas de pouvoir de contrôle de la qualité du parrainage,
- la législation en **Allemagne** confie de droit la mission de contrôle de la qualité de la formation professionnelle aux chambres de commerce et aux chambres des métiers ; cette disposition, valable pour tous les corps professionnels, oblige les structures désignées à avoir des services de contrôle qui exercent leur mission non seulement auprès des entreprises, mais aussi auprès des écoles et des centres de formation professionnelle,
- une situation fort semblable existe en **Suisse**, tout en sachant que les compétences de contrôle sont confiées à des autorités régionales et locales (cantons et communes) qui ont créé, au sein des administrations, des services spécialisés de la formation professionnelle,

- pour ce qui concerne la **Suède**, il n'y a pas de système formalisée de veille de la qualité et aucun accord professionnel ne l'impose, même si, dans les faits, il est assuré, dans le secteur de la construction, par les conseillers issus des comités professionnels régionaux (RYK) qui garantissent le lien entre les écoles professionnels et les entreprises.

Dans les trois autres pays du partenariat, à savoir en **Espagne**, en **Italie** et en **Pologne**, il n'y a pas de procédures formalisées de contrôle de qualité de la formation professionnelle dans les entreprises de la construction. Ce constat ne signifie pas que les pratiques tutorales de qualité n'existent pas dans ces pays, mais elles ne sont pas codifiées, il n'y a pas de cahiers des charges, ni de sanctions prévues par la loi en cas d'un mauvais accompagnement de l'apprenant en entreprise.

Par ailleurs, les procédures mises en place pour la qualité du tutorat, telles qu'elles existent actuellement dans les pays du partenariat, ne sont pas, globalement, spécifiques au secteur de la construction : elles concernent toutes les petites et moyennes entreprises. Seule la Suède et, dans une certaine mesure, la Belgique ainsi que la France, prévoit des procédures de contrôle de la qualité de la formation spécifique au secteur de la construction.

Bien entendu, les grandes entreprises du secteur de la construction, y compris leurs filiales, ont leurs propres pratiques en matière de tutorat qu'il serait sans doute intéressant d'étudier, mais elles ne font pas partie du champ d'investigation du projet COPILOTE.

Améliorations à apporter aux systèmes nationaux

En général, l'Allemagne, la Suisse et la Suède sont satisfaits de leur façon d'organiser le tutorat, même si tout système est perfectible. La France et la Belgique ont fait beaucoup d'effort en faveur d'un tutorat d'entreprise efficace, mais il reste encore beaucoup à faire pour améliorer le système. Le sentiment qu'un grand effort en faveur d'un tutorat efficace et pleinement intégré dans le processus de formation en entreprise prédomine en Italie, en Espagne et en Pologne.

Ainsi, les partenaires allemands, suisses et, dans une moindre mesure, suédois, mettent l'accent sur la nécessité de **renforcer des actions de communication** entre les centres de formation et les entreprises, pour que chacun devienne plus sensible aux problèmes de l'autre. Cette communication peut être développée grâce à des projets pédagogiques réalisés en commun, des sessions de formation continue communes, des rencontres organisées par des organisations professionnelles, ou toute autre action qui favoriserait le rapprochement entre les différents pôles de formation.

Tous les autres partenaires mettent également l'accent sur la nécessité de développer des contacts entre les centres de formation et les entreprises, permettant de **travailler ensemble sur des stratégies de formations alternées**, afin que les apprenants aient réellement le sentiment de suivre un seul parcours de formation, au lieu de parcours parallèles. **La construction d'un réel partenariat entre les formateurs de centres de formation et les formateurs d'entreprise est fondamentale** pour la réussite d'un travail commun (les deux sont au même niveau, même si leurs tâches et leurs rôles sont différents).

Les partenaires français, italiens et espagnols, ainsi que belges, soulignent que **les tuteurs exerçant leur mission de formation dans les petites entreprises ne se sentent pas toujours valorisés**, ce qui peut influencer leur motivation et leur intérêt pour le tutorat. Dans certains pays (France, Italie, Belgique), des décisions ont été prises pour inciter les tuteurs, surtout financièrement. Ces mécanismes fonctionnent et sont certainement nécessaires, mais ils ne sont pas suffisantes pour que la fonction tutorale soit encore mieux identifiée et reconnue au sein des petites et moyennes entreprises de la construction. Un travail important est à entreprendre à ce niveau par les organisations professionnelles dans les pays du partenariat. L'une des pistes de réflexion serait la reconnaissance plus formelle des compétences des tuteurs, grâce à la démarche européenne ECVET qui permet, entre autres, de reconnaître les compétences informelles, acquises en travaillant. Il serait également souhaitable de réfléchir à **une certification des compétences des tuteurs**, car de nombreuses formations universitaires sont proposées à des formateurs de centres de formation, mais elles sont pratiquement inexistantes pour ce qui concerne les formateurs d'entreprise. Une réflexion à ce sujet est assez avancée en Suisse, au niveau fédéral.

Le partenaire polonais met l'accent sur **la nécessité d'aboutir à des standards applicables à au tutorat**, afin que la formation en entreprise devienne plus « encadrée ». Ainsi, il serait souhaitable de définir clairement et si possible au niveau européen les minima dans les domaines suivants :

- les conditions d'accès au tutorat,
- le cahier des charges (ou référentiels) pour les tuteurs d'entreprise,
- les condition d'accréditation des tuteurs d'entreprise,
- les avantages d'être tuteur.

Tous les partenaires s'accordent pour constater que le tutorat ne se limite pas à l'accompagnement des apprenants en entreprise, mais qu'il y a des phases en amont et en aval de cette période de formation. Il s'agit, plus particulièrement, de l'orientation professionnelle des apprenants et de l'accompagnement jusqu'à l'emploi. Aujourd'hui, la plupart des tuteurs ne se sentent pas assez outillés pour assurer une mission aussi élargie. Il est donc indispensable de **penser à la mise en place d'un système d'accompagnement plus complet et plus efficace**. Le chapitre suivant aborde cette problématique d'une façon plus approfondie.

CHAPITRE 3

Modalités d'accompagnement des tuteurs d'entreprise

Les partenaires s'accordent pour constater que l'accompagnement des tuteurs d'entreprise est souvent réduit, dans leur pays, à **l'animation d'un dispositif de formation et à la production de guides et d'autres outils méthodologiques**. Dans certains pays, même un tel dispositif est relativement réduit. Néanmoins, d'autres pays ont prévu la création d'un accompagnement plus formalisé.

Ainsi, en **France**, des accords signés par les partenaires sociaux en 2004 et en 2005 précisent les conditions de formation obligatoire, de reconnaissance des compétences des maîtres d'apprentissage et de leur fonction (y compris indemnisation). En outre, le système mis en œuvre dans les centres de formation d'apprentis appartenant au réseau CCCA-BTP permet des rencontres entre les formateurs de centres de formation et les maîtres d'apprentissage. Il existe des aides précises, comme des procédures d'évaluation du jeune en entreprise, des documents de liaison entre l'entreprise et le centre de formation (carnet de liaison) facilitant l'ajustement des programmes de formation ou encore des visites en entreprise régulières qui, bien utilisées, pourraient contribuer davantage à orienter le tuteur d'entreprise dans sa démarche vis-à-vis du jeune. En outre, d'autres outils (valises pédagogiques, mallettes comprenant des documents divers utiles aux tuteurs) ont été produits par des organismes français, parfois aussi dans le cadre de projets-pilotes européens.

Pour ce qui concerne la **Belgique**, l'accompagnement du tuteur se fait surtout par le biais des rencontres en entreprise. Ces rencontres constituent d'ailleurs une obligation pour les écoles et les centres de formation et ont un objectif double : apprécier l'évolution de l'apprentissage et conseiller le tuteur dans son action d'encadrement pédagogique en entreprise. Pour permettre de situer les résultats atteints par le jeune, il existe des outils d'évaluation mis à la disposition des entreprises. En outre, des référentiels de formation sont établis de façon à définir le lieu de l'acquisition des compétences et à aider ainsi les entreprises dans leur rôle de formation. Les carnets de liaison avec le centre de formation ont également pour vocation de mieux contrôler le processus d'acquisition des compétences professionnelles. Il convient de rappeler que le réseau de l'IFAPME a également participé à un certain nombre de projets européens ayant pour objet le tutorat.

En **Suède**, pour ce qui concerne la formation alternée des jeunes sous statut scolaire, ce sont les formateurs d'écoles professionnelles qui guident les tuteurs d'entreprise. Les professionnels de la construction déterminent la nature de cet accompagnement, au travers de l'action des comités professionnels régionaux (RYK - organismes paritaires) présents sur tout le territoire national. La présence dans les entreprises des formateurs d'écoles est d'autant plus importante que c'est l'école qui fixe les programmes de formation à réaliser en entreprise. Par ailleurs, le rôle de l'école et de la profession est important en amont de la formation, car les deux organisent l'orientation professionnelle des jeunes vers les métiers de la construction, ainsi que leur placement en entreprise pour les périodes de formation. Les entreprises sont tenues d'utiliser des outils de liaison avec les écoles, permettant de mieux coordonner les formations alternées. Certains de ces outils sont informatisés et utilisés via Internet. Pour ce qui concerne les formations professionnelles qui se déroulent uniquement en entreprise, leur qualité est suivie directement par les représentants professionnels. Toutefois, vu la taille de ce pays et la faible densité de sa population, les distances sont un facteur qui font que le suivi régulier et personnalisé des tuteurs d'entreprise est une tâche difficile.

En **Allemagne** et en **Suisse**, les formateurs d'écoles professionnelles ou de centre de formation ont relativement peu de contacts avec les formateurs d'entreprise et, en tout cas, n'ont pas pour mission de les accompagner dans leur tâches formatives et éducatives. Le formateur d'entreprise bénéficie, dans ces pays, d'un certain prestige et se sent reconnu dans sa mission, même s'il l'exerce d'une façon relativement autonome et sans relation régulière avec un centre de formation ou avec une école professionnelle. Pour l'accompagner, des organismes professionnels, des fédérations ou associations des spécialistes de la formation (comme la CSFP – conférence suisse des offices de la formation professionnelle) ou même des instituts de formation, ont produit des guides méthodologiques et pratiques. Parfois, ces organismes sont également capables de proposer un accompagnement individualisé (coaching). Un certain rôle est aussi joué par les organismes responsables de la qualité de formation professionnelle en entreprise, à savoir les chambres des métiers en Allemagne et les communes en Suisse, dont les inspecteurs conseillent les tuteurs et les aident dans leurs missions.

Dans d'autres pays du partenariat, à savoir en **Espagne**, en **Italie** et en **Pologne**, il n'y a aucun dispositif formel d'accompagnement des tuteurs, au-delà des actions de formation. Bien entendu, la situation est meilleure dans les grandes entreprises où le tuteur bénéficie d'un certain appui, souvent sous forme d'actions de formation continue. De plus, en Espagne et en Italie, certains organismes professionnels ont produit des guides méthodologiques pour l'organisation de la fonction tutorale, pour l'encadrement des apprenants en entreprise, ainsi que pour l'organisation de l'alternance entre l'entreprise et le centre de formation.

La phase 2 du projet COPILOTE, portant sur l'analyse des perceptions de la fonction tutorale par les différents acteurs concernés, permettra de détecter quels sont les besoins des tuteurs dans les pays du partenariat en matière d'accompagnement, aussi bien pour ce qui concerne son contenu que sa forme. Il est probablement souhaitable de **concevoir un système permettant aux tuteurs de trouver un appui permanent** à l'exécution de leur mission. La conception d'un tel système sera abordée lors de la phase 4 du projet COPILOTE.

Formation des tuteurs du secteur de la construction

Il s'agit de la mesure d'accompagnement des tuteurs d'entreprise la mieux identifiée, même si elle est rarement intégrée dans une démarche plus large et permanente, permettant d'aider le tuteur dans son rôle au quotidien.

Pays	Organisateurs de la formation des tuteurs	Principales caractéristiques du système de formation des tuteurs dans le secteur de la construction
France	• Centres de formation des apprentis du bâtiment et des travaux publics (CFA-BTP), • lycées professionnelles, • centres de formation du réseau GRETA[6], • Compagnons du Tour de France[7], • Association pour la formation professionnelle des adultes (AFPA), • nombreux organismes privés.	Il n'y a pas de système d'homologation des formations des tuteurs, même si la formation des tuteurs dans le secteur de la construction est devenue obligatoire et plusieurs outils pour cette formation ont été produits, comme le cahier des charges de la formation des maîtres d'apprentissage. La durée de la formation n'est pas réglementée. La plupart des actions a une durée de deux à trois jours et se termine par la délivrance d'un certificat de stage. La formation des maîtres d'apprentissage peut déboucher sur la délivrance du titre de maître d'apprentissage confirmé.
Belgique (Région Wallonie)	En Wallonie, ce sont surtout les 9 centres de formation du réseau IFAPME qui dispenses des formations destinées aux tuteurs.	La législation en vigueur en Wallonie recommande la formation des tuteurs, mais elle n'est pas obligatoire. Aucun référentiel de formation des tuteurs n'est considéré comme « agréé », même si des travaux sur les contenus ont été menés, surtout par l'IFAPME et ont permis de mettre en place une « formation-pilote » destinée aux tuteurs. Toutefois, il ne s'agit pas d'une démarche conçue spécialement pour le secteur de la construction.
Allemagne	La formation est dispensée par de nombreux centres de formation professionnelle aux métiers de la construction et les chambres des métiers disposent d'indications précises sur l'offre de formation disponible.	La formation est commune aux formateurs d'entreprise ou de centre de formation. Elle est encadrée au niveau législatif, doit être conforme au référentiel national et sa durée est entre 120 et 200 heures. Cet examen constitue une partie des épreuves plus globales, permettant l'obtention d'une maîtrise professionnelle. Une telle organisation et une telle logique constitue l'originalité du système allemand, où la formation au tutorat constitue partie intégrante de la formation professionnelle.

[6] GRETA : groupements d'établissements publics locaux d'enseignement.

[7] Les Compagnons du Tour de France proposent un cursus professionnel complet, englobant pratiquement tous les niveaux. Le compagnonnage est bien plus qu'une simple filière de formation : pour devenir compagnon il faut commencer par faire le Tour de France et bientôt.

Pays	Organisateurs de la formation des tuteurs	Principales caractéristiques du système de formation des tuteurs dans le secteur de la construction
Espagne	Quelques organismes de formation continue aux métiers de la construction proposent également des parcours destinés aux tuteurs.	Comme le système de formation par apprentissage n'est pas très développé en Espagne, la demande de formation des tuteurs d'entreprise est également limitée. Toutefois, il existe une volonté forte des autorités espagnoles à associer, au développement de l'apprentissage, un tutorat efficace. Par conséquent, même si les formations sont encore à leur stade expérimental, une attention est accordée à leur qualité.
Italie	Les écoles professionnelles de la construction faisant partie, dans leur grande majorité, du réseau national FORMEDIL, dispensent la formation des tuteurs.	La formation des tuteurs a un caractère obligatoire en Italie et sa durée minimale est de 8 heures. Elle est mise en place en collaboration avec des gouvernements régionaux et avec des partenaires sociaux.
Suisse	La formation des tuteurs d'entreprise est organisée directement par des départements formation des communes et par des organismes privés qui détiennent une autorisation délivrée par l'administration communale.	Chaque tuteur doit suivre, au préalable, une formation d'au moins 40 heures, conçue à partir d'un socle commun approuvé par les autorités éducatives et par les partenaires sociaux, déclinée ensuite au niveau de chaque canton. Les référentiels d'activités, de formation et de certification des tuteurs existent, mais ils ne sont pas spécifiques au secteur de la construction. Le système suisse est le seul qui connaît, dans le cadre du partenariat COPILOTE, non seulement la formation initiale et obligatoire des tuteurs d'entreprise, mais également le perfectionnement professionnel.
Pologne	Les organismes qui dispensent la formation des tuteurs en Pologne sont peu nombreux. Il s'agit, la plupart du temps, des structures privées de formation professionnelle. Un système plus structuré est encore à bâtir, même si les grandes entreprises, ainsi que quelques centres de formation dépendant des chambres des métiers se sont déjà organisées pour de telles formations.	La législation prévoit des formations d'au moins 70 heures, tandis que les formations qui existent proposent, d'habitude, des cycles de 80 à 100 heures (formation théorique et pratique). Toutefois, il est encore difficile de parler d'un profil national de ces formations, le tout est plutôt basé sur des initiatives locales.
Suède	Des écoles professionnelles de la construction organisent des sessions de formation des tuteurs. Les contenus et l'organisation de ces formations sont maîtrisés par les organisations professionnelles.	Les formations dispensées n'ont pas de caractère obligatoire. Elles sont organisées à l'initiative des instances professionnelles paritaires au niveau régional qui y invitent leurs adhérents.

La comparaison des systèmes de formation des tuteurs d'entreprise dans les pays du partenariat permet de faire les constats suivants :

- les pays où la formation des tuteurs d'entreprise est obligatoire sont de plus en plus nombreux (actuellement : l'Allemagne, la Suisse, l'Italie, la France[8] et la Pologne[9]),
- la durée de cette formation est variable d'un pays à l'autre (elle peut atteindre 200 heures en Allemagne, elle est de 40 heures en Suisse et de 8 heures en Italie, la législation polonaise prévoit la durée de 70 heures),
- l'exécution de l'obligation de formation varie d'un pays à l'autre : la formation est régulièrement suivie par les futurs tuteurs (formateurs) d'entreprise en Allemagne et en Suisse, assez bien suivie en Italie, tandis qu'en France le dispositif ne possède pas encore de mécanismes obligeant les maîtres d'apprentissage à suivre la formation et en Pologne, il existe un réel décalage entre l'obligation de formation prévue dans les textes et la pratique),
- le rôle des partenaires sociaux dans l'élaboration des programmes de formation est très fort, voire exclusif en Suède, où la formation n'est pas obligatoire, mais vivement recommandée, important en France, en Belgique et en Italie, tandis qu'en Allemagne et en Suisse, même si les partenaires sociaux sont consultés, la décision appartient à des autorités fédérales,
- l'Espagne, la Pologne et, dans une moindre mesure, l'Italie cherchent encore leur modèle de formation des tuteurs d'entreprise, en étroite relation avec leur modèle des formations alternées (qui est encore à construire).

Les systèmes de formation mises en œuvre actuellement concernent surtout la formation initiale et obligatoire des tuteurs d'entreprise, tandis que, à quelques rares exception près, **il n'y a pas de dispositifs de formation continue**, permettant un perfectionnement professionnel. Ceci constitue certainement une lacune que tous les partenaires du projet COPILOTE constatent.

En outre, les formations disponibles actuellement se font sous des formes assez traditionnelles, à savoir en regroupement. Dès qu'elles ne sont pas obligatoires, elles réunissent relativement peu de tuteurs d'entreprise. La piste à suivre consisterait à proposer des modules de formation (ou d'accompagnement) disponibles en ligne, sous forme d'auto formation assistée, en parallèle avec des regroupements, nécessaires pour les échanges d'expériences et l'apport des connaissances plus particulières, difficiles à présenter en ligne (par exemple : analyses des cas, modules de formation sur la psychologie des jeunes, et sur leur motivation).

[8] Pour ce qui concerne les maîtres d'apprentissage uniquement.

[9] Toutefois, il y est difficile d'exécuter cette obligation, d'autant plus que l'offre de formation n'est pas toujours clairement identifiée.

DEUXIÈME PARTIE

SYSTÈMES DE TUTORAT D'ENTREPRISE DANS LES PAYS DU PARTENARIAT :

ANALYSE PAR PAYS

FRANCE

L'environnement législatif

Le terme de « tuteur » est connu en France. Toutefois, dans le contexte de formation par apprentissage, c'est le terme de « **maître d'apprentissage** » qui est utilisé. En outre, il est défini par le Code du Travail français, article L 117.4. D'autres termes peuvent être utilisés, mais beaucoup moins souvent : parrain, référent, mentor. Si l'on analyse le système de formation par apprentissage, on constate que la loi française n° 93-1313 du 20 décembre 1993 relative au travail, à l'emploi et à la formation professionnelle n'impose plus, à tout maître d'apprentissage, l'obligation d'agrément. Cette loi impose seulement **une déclaration** en vue de la formation d'un apprenti. La déclaration doit comporter les noms et qualifications des maîtres d'apprentissage. Elle peut être établie préalablement à la conclusion du contrat d'apprentissage qui constitue, lui-même, un contrat de travail spécifique. La déclaration est transmise au service administratif du département (unité administrative française) du lieu d'exécution du contrat d'apprentissage. Elle peut aussi être établie en même temps que le premier contrat d'apprentissage. Dans ce cas, elle est adressée à un organisme servant d'interface avec les services administratifs départementaux (soit la chambre des métiers ou du commerce locale, soit un centre de formation figurant sur une liste agréée par le préfet - chef du département (décret n° 96-671 du 26 juillet 96).

Le maître d'apprentissage doit impérativement être présent dans l'entreprise ou dans l'établissement où va travailler l'apprenti. Il doit être majeur, offrir toutes garanties de moralité et **présenter des compétences pédagogiques et professionnelles** de nature à permettre une formation satisfaisante de l'apprenti[10]. Le maître d'apprentissage (chef d'entreprise ou un salarié) déclare sur l'honneur remplir les conditions requises par le Code du Travail (article L 117-5). Les nom, prénom et la qualification (diplôme, expérience professionnelle) du maître d'apprentissage (tuteur) figurent sur le contrat d'apprentissage français.

Les conditions pour devenir maître d'apprentissage en France :

- les personnes titulaires d'un diplôme ou titre relevant du domaine professionnel correspondant à la finalité du diplôme ou du titre préparé par l'apprenti, et d'un niveau de formation au moins équivalent; ces personnes devant en outre, justifier de trois années d'exercice d'une activité professionnelles en relation avec la qualification visée par l'apprenti ;
- les personnes sans diplôme ni titre mais justifiant de 5 années d'expérience professionnelle en relation avec la qualification visée par l'apprenti et d'un niveau minimal de qualification déterminé par le CODEF (Comité départemental de la formation professionnelle, de la promotion sociale et de l'emploi).

Par ailleurs, la loi du 4 mai 2004 précise qu'en cas de signature d'un **contrat de professionnalisation**[11] l'entreprise doit désigner un tuteur pour accueillir et guider le bénéficiaire. Le coût de la formation du tuteur peut être pris en charge, dans certaines limites,

[10] Référence : Code du Travail, art. L 117-4 et L 117-5.
[11] Contrat de professionnalisation : pour accueillir des jeunes et des demandeurs d'emploi n'ayant pas le statut d'apprenti. Sa durée est de six à douze mois (dans certains cas : vingt-quatre mois).

par un organisme paritaire collecteur agréé des cotisations obligatoires des entreprises à la formation (OPCA).

Les dispositions particulières propres au secteur de la construction

Dans le secteur du bâtiment et des travaux publics, il existe **un accord signé par les partenaires sociaux le 13 juillet 2004** et qui porte sur la formation, la certification, la charte et l'indemnisation des maîtres d'apprentissage. En préambule, cet accord précise que « la réussite du jeune en formation dépend pour beaucoup de la qualité de l'accueil et de l'accompagnement dont il bénéficiera en entreprise. C'est-à-dire que l'action du maître d'apprentissage dans la formation de l'apprenti sur chantiers est fondamentale.» Il est également précisé que les entreprises préparant des apprentis à un niveau de compétences plus élevé sont les premières tenues à mettre en œuvre cet accord.

Cet accord a été étendu le 13 mai 2005. L'extension porte sur la politique de qualité de la formation initiale dans le secteur du bâtiment et des travaux publics (BTP) en France.

Les accords précités rendent **obligatoires** :

- une formation sur mesure des maîtres d'apprentissage prenant en compte les acquis de leur expérience,
- la validation de leurs compétences par l'attribution du titre de maître d'apprentissage confirmé (MAC),
- leur engagement moral au travers de la charte professionnelle (annexée au contrat d'apprentissage),
- leur indemnisation.

L'objectif de la profession est la mise en œuvre de ces quatre composantes de l'accord dans les 3 ans pour les maîtres d'apprentissage chargés de la formation des apprentis préparant un diplôme professionnel de niveau brevet ou baccalauréat et dans les 6 ans pour les autres niveaux, à compter de la date d'extension de l'accord.

L'accord du 13 juillet 2004 portant sur le maître d'apprentissage dans la branche BTP n'est pas encore pleinement appliqué même s'il appelle une mise en œuvre réelle, progressive et partagée.

Le fonctionnement pratique du tutorat

Le respect des dispositions législatives est assuré, au niveau de chaque département français, par la Direction Départementale du Travail et de l'Emploi (DDTE). Les compétences professionnelles exigées des maîtres d'apprentissage sont vérifiées au moment du dépôt de la déclaration. Cette déclaration peut être contrôlée a posteriori par les autorités compétentes et elle peut déboucher sur une interdiction de prendre des apprentis, dans le cas de carence.

Il n'y a pas de système d'accompagnement des maîtres d'apprentissage normalisé au niveau national (par exemple, aucune loi ne fixe avec précision comment doit être construit ce système). En plus, son impact reste très limité dans les très petites entreprises.

Le contrôle en cours de formation de la progression de l'apprenant, mené conjointement par son centre de formation et par son entreprise, également pris en compte dans l'évaluation finale, conduit dans les fait à un renforcement du lien entre les deux lieux de formation.

Certaines directions régionales du travail, de l'emploi et de la formation en France ont mis en place des livrets de tuteurs et des primes pour les entreprises formant et instituant des tuteurs (p.ex. Région Pays de la Loire), toutefois avec un succès très limité.

Mesures mises en place qui permettent des rencontres
entre les formateurs de centres de formation et les tuteurs d'entreprises
(hors formations de tuteurs)

Un **système actuellement en vigueur** dans le réseau des centres de formation d'apprentis appartenant au réseau CCCA-BTP est composé des dispositifs suivants :

Entretien d'évaluation du jeune

Afin de procéder à une première évaluation du parcours de formation et, le cas échéant, de le modifier, le centre de formation d'apprentis organise un entretien dans les deux mois qui suivent la conclusion du contrat d'apprentissage. Participent à cet entretien : l'employeur, le maître d'apprentissage, l'apprenti (et ses représentants légaux s'il est mineur), ainsi qu'un formateur du centre de formation.

Le livret d'apprentissage

C'est un **document réglementaire de liaison** entre l'entreprise et le centre de formation d'apprentis (CFA), confié à l'apprenti dès le début de sa formation. L'utilisation de ce livret est une obligation, imposée par la lettre circulaire 80-406 du 29.09.1980 du ministère français de l'Éducation nationale. Il est aussi l'instrument privilégié d'une liaison pédagogique qui doit sensibiliser les maîtres d'apprentissage et les formateurs du CFA aux difficultés et aux succès de l'apprenti dans l'acquisition de ses compétences professionnelles. Il permet d'améliorer la concertation pour obtenir une alternance pédagogique effective entre l'entreprise et le CFA à travers l'articulation des contenus de formation. Il constitue aussi un document de référence pour évaluer l'engagement des deux parties et, en cas de litige, possède une valeur juridique.

Les visites en entreprise

Chaque formateur de CFA du réseau CCCA-BTP est tenu d'effectuer des « visites en entreprise » dont la durée peut varier entre une et plusieurs heures (au moins deux par apprenti pendant sa formation). Les objectifs de chaque visite peuvent être résumés ainsi :

- suivi concerté de la formation de l'apprenti par les représentants des deux lieux de la formation alternée,
- adaptation de cette formation par le développement de l'interaction entre les lieux de formation,
- développement des pratiques pédagogiques visant la construction des compétences en lien avec les situations réelles de travail.

Par ailleurs, dans la région Centre, le Centre de formation des apprentis du bâtiment et des travaux public (CFA-BTP) d'Orléans a piloté un projet européen REDAC qui a débouché sur

la création d'un outil d'accompagnement des tuteurs d'entreprise recevant des jeunes européens dans le cadre de différents programmes de mobilité. Les résultats de ce projet sont consultables sur le site Internet www.redac-btp.org où, entre autres, le *guide de l'eurotuteur* est disponible. En outre, le GIP Auvergne (groupement d'intérêt public – formation continue et insertion professionnelle de l'académie de Clermont-Ferrand) a été promoteur d'un autre projet transnational et a débouché sur la production des modules de formation pour les tuteurs d'entreprise qui reçoivent des stagiaires européens, consultables sur le site Internet www.tutor-ring.org.

Le tutorat français est imprégné d'**une forte tradition de la formation informelle**, au quotidien, aussi bien en atelier que sur chantier. Ce phénomène est d'autant plus à prendre en compte que les petites et moyennes entreprises de la construction forment plus de 80% des apprentis se préparant aux métiers de la construction en France.

La **motivation des tuteurs** est généralement bonne, même si certaines incompréhensions entre l'entreprise et le centre de formation existent encore. En effet, elle ne peut être que proportionnelle à la reconnaissance (formelle et informelle) de **leur fonction** au sein de **leur entreprise**. Certaines représentations chargées de préjugées quant au rôle du partenaire, ainsi que la perception négative des jeunes constituent un frein lourd au bon fonctionnement du système et à la bonne volonté initiale. Mais, une fois les premières appréhensions dépassées, le système se met en marche et la confiance mutuelle s'installe. Le tout commence par **une bonne compréhension du rôle du tuteur**. Quand ce rôle est compris, la motivation suit.

Le **système de contrôle de qualité du tutorat** existe en France. Il est assuré par les délégations régionales du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle - DRTEFP). Ce système doit être renforcé, surtout pour apporter des conseils dont les entreprises ont besoin en matière de formation.

Formation des maîtres d'apprentissage et de tuteurs

Il n'y a pas de système d'habilitation pour les organismes qui souhaitent proposer des formations aux tuteurs des entreprises du bâtiment. En revanche, les habilitations existent dans le secteur des travaux publics.

- Certains CFA mettent en place des actions de formation des maîtres d'apprentissage dont la durée varie entre une demi-journée et plusieurs jours, permettant à ces derniers de mieux exercer leur mission. Le CCCA-BTP a travaillé sur les contenus de telles formations et les CFA les adaptent à leur contexte. Les maîtres d'apprentissage peuvent être indemnisés pour le temps qu'ils passent en formation. Des actions similaires sont également conduites par des lycées professionnels, pratiquant des formations en alternance, permettant de professionnaliser les formateurs d'entreprise et les tuteurs.
- Des réseaux des GRETA (établissements de formation émanant du ministère de l'Éducation nationale), ainsi que certains établissements privés dispensent aussi des actions de formation continue pour des tuteurs, soit sur catalogue (actions de 2 à 4 jours), soit sur commande spécifique.
- Des Compagnons du Tour de France organisent également des actions de formation.

Toutes ces formations se mettent en place en collaboration avec les commissions paritaires régionales pour l'emploi et la formation dans le BTP (CPREF), souvent suite à des appels d'offre.

Plusieurs **référentiels de formation, de certification ou d'activités des tuteurs** d'entreprise existent en France dans le secteur de la construction :

- référentiel de certification des compétences pour la délivrance du titre de maître d'apprentissage confirmé (depuis 1996),
- cahier des charges de la formation des maîtres d'apprentissage,
- charte du maître d'apprentissage : missions, objectifs et activités du maître d'apprentissage (depuis 2004),
- charte de l'alternance comprenant l'engagement des 3 partenaires (maître d'apprentissage, jeune et CFA) pour réussir la formation en alternance,
- référentiel de l'Association pour la Formation Professionnelle des Adultes en France (AFPA).

Dans certains cas bien précis, la formation des tuteurs fait l'objet d'une **reconnaissance formelle** :

- octroi du titre de maître d'apprentissage confirmé (MAC) pour le bâtiment,
- inscription à l'ordre des tuteurs des travaux publics, accompagnée d'une prime de 650 € en 2006 (l'entreprise peut aussi bénéficier d'une aide supplémentaire si la formation a été suivie dans une entreprise agrée par la profession),
- reconnaissance dans la convention collective du BTP.

Quant au **financement des actions de formation liées au tutorat**, leur coût pédagogique et la charge salariale sont financées de la même manière que toutes les autres actions de formation continue, en France. Une cotisation obligatoire des entreprises à la formation continue existe. Les entreprises ont la possibilité de mutualiser leurs cotisations, en passant par les organismes paritaires collecteurs agrées (OPCA).

Pour ce qui concerne les artisans et les chefs d'entreprises non salariés, le CCCA-BTP finance forfaitairement les CFA qui mettent en place des formations, à condition que le contenu de la formation soit conforme au cahier des charges de la profession et qu'elle ne soit pas facturée aux entreprises.

Les améliorations à apporter au système actuel

Il existe en France une certaine prise de conscience par les chefs d'entreprise de la nécessité de fidéliser les salariés et d'attirer durablement les jeunes vers les métiers de la construction. Le tutorat peut également constituer une bonne opportunité pour les seniors, prêts à s'investir dans des projets nouveaux avant la fin de leur carrière professionnelle.

Les points faibles du système actuel résident surtout dans la place proposée au tutorat par l'entreprise, où son importance est encore souvent sous-estimée. Néanmoins, les partenaires institutionnels de l'apprentissage aux métiers de la construction en France, à savoir les conseils régionaux et les partenaires sociaux du bâtiment et des travaux publics (BTP) sont conscients de la nécessité d'améliorer la qualité de l'accompagnement des tuteurs. Ainsi, beaucoup de conseils régionaux donnent des primes aux entreprises qui forment leurs tuteurs, **car le tutorat qui fonctionne permet une meilleure insertion des jeunes dans l'emploi et les fidélise dans le secteur**.

Les contacts entre les centres de formation et les entreprises sont généralement satisfaisants, mais ils sont organisés d'une **façon qui n'est pas trop pensée sur l'ensemble de l'année**. Par exemple, ils ne sont pas suffisants avant le recrutement des futurs formés, permettant une meilleure concertation non seulement au niveau de la formation, mais également sur tout ce qui la précède.

En outre, la signature du contrat d'apprentissage au centre de formation devrait être l'occasion d'une rencontre formelle et solennelle entre toutes les parties concernés : cela se fait trop rapidement en raison d'un manque de disponibilité des partenaires.

Par ailleurs, le fonctionnement au quotidien des livrets d'apprentissage doit être amélioré, car il y a beaucoup de difficultés à les faire remplir et à signer par chaque partenaire de l'alternance. Malgré une procédure très explicite, certains maîtres d'apprentissage ne se sentent pas assez concernés par la procédure.

Les visites en entreprises des formateurs de CFA constituent un autre élément à améliorer, car il y a encore trop de réticences, aussi bien de la part des formateurs de CFA que des entreprises. Dans bien des cas, les formateurs ont des difficultés à avoir des rendez-vous en entreprise ou ils voient rarement le jeune en situation de travail.

Il est nécessaire d'**insister davantage sur le rôle du tuteur en entreprise** dans le processus d'apprentissage. Les statistiques démontrent que **40% des contrats d'apprentissage en France sont rompus au cours de la première année de formation**, en grande partie à cause d'un mauvais encadrement du jeune en entreprise. Il faut faire passer ce message aux entreprises et, par conséquent, aux maîtres d'apprentissage. Parallèlement, il faut agir sur les formateurs de CFA et leur démontrer l'intérêt de se former ensemble avec les maîtres d'apprentissage, car la formation des uns et des autres est un investissement rentable pour le jeune et pour l'entreprise.

En outre, si la formation des tuteurs est effectivement obligatoire, il faut mettre en place un réel système de valorisation des tuteurs. En même temps, **il ne faut pas réduire le dispositif d'accompagnement des tuteurs à un dispositif de formation**, ce qui est réducteur et ne permet pas d'instaurer une véritable relation de partenariat entre les acteurs d'une formation alternée.

Il est indispensable d'avoir une vision commune du tutorat, aussi bien au niveau national qu'européen. S'il n'y a pas de temps dédié au tutorat en entreprise et s'il n'y a pas de **reconnaissance spécifique du professionnalisme des tuteurs**, il est, en général, difficile de les mobiliser.

Le tutorat en France sera renforcé si **le contrôle en cours de** formation prend encore plus d'importance. **Le regard de l'apprenant sur le tutorat change** également. Par exemple, les tuteurs deviennent progressivement le premier vecteur du message sur la santé et la sécurité au travail.

Pour développer le tutorat d'entreprise en France, les mentalités et les représentations doivent évoluer chez chaque partenaire, l'information doit mieux circuler parmi eux. En effet, le tutorat est naturellement indispensable pour assurer le relais dans l'entreprise.

BELGIQUE (RÉGION WALLONIE)

L'environnement législatif

Il existe, en Région Wallonie, trois systèmes de formation travaillant avec les entreprises de la construction : l'enseignement, le Fond de formation de la construction (FFC) et le réseau IFAPME[12]. Chacun de ces systèmes est régi par des fonctionnements et des pouvoirs différents. Actuellement, l'enseignement dépend de la Communauté Française et se réfère à l'Arrêté Royal du 24 septembre 2006.

L'arrêté royal rendant obligatoire la convention collective du travail du 24 juin 2005, conclue au sein de la Commission paritaire de la construction, relative à l'organisation des régimes de formation et d'emploi pour les années 2005 à 2009 conclu le **24 septembre 2006 précise les régimes de formation professionnelle en Belgique,** à savoir **:**

- le régime de l'apprentissage ;
- le régime du parrainage [13];
- le régime de la formation planifiée ;
- le régime des formations de courte durée ;
- le régime des formations en matière de sécurité.

Cet arrêté apporte donc des précisions concernant l'organisation de l'apprentissage : sa nature, sa durée, la répartition des temps de formation entre l'entreprise et le centre de formation. **L'entreprise joue un rôle prépondérant dans l'apprentissage**, car 80% du temps de formation s'y déroule. Néanmoins, pour le régime apprentissage des jeunes (RAJ), étant donné l'obligation scolaire toujours présente jusqu'à 18 ans, la répartition du temps pour le centre de formation, est plus importante : 60%. L'article 14 dudit arrêté dispose que « *La formation pratique de l'apprenti est confiée à un travailleur qualifié de l'entreprise qui agit en qualité de* ***responsable de la formation (pratique)***.

[12] IFAPME – Institut wallon de formation en alternance et des indépendants et petites et moyennes entreprises – un organisme d'intérêt public subventionné par la Région wallonne qui propose des formations par apprentissage et la formation des chefs d'entreprise.
[13] Le régime du parrainage est supprimé depuis le 1e septembre 2007.

Par dérogation, l'employeur est le responsable de la formation dans les cas où :

- *l'entreprise n'occupe pas de travailleur,*
- *aucun travailleur de l'entreprise ne dispose de la qualification nécessaire ou ne souhaite exercer la fonction de responsable de la formation.* ***Il est recommandé au responsable de la formation pratique d'avoir suivi une formation pédagogique*** *à l'accompagnement des jeunes.* ».

Le même arrêté royal précise, dans son article 19, que le conseil d'administration du « **Fonds de formation de la construction** » est habilité à poser tous les actes qui relèvent de l'organisation, de la gestion et de l'évaluation paritaire des régimes d'apprentissage construction.

À cette fin, ce fonds est chargé, entre autres, d'accomplir les missions suivantes :

- procéder à l'agrément de l'employeur en exécution de l'article 43 de la Loi Fédérale du 19 juillet 1983 précitée et de l'arrêté royal du 18 juin 1986 déterminant, en matière d'apprentissage industriel, les conditions et les modalités générales d'agrément et de retrait d'agrément comme patron et/ou responsable de la formation,
- procéder à **l'agrément du formateur en entreprise**, en exécution de la même disposition,
- évaluer le déroulement des formations théorique et pratique,
- coordonner l'organisation des actions de formation théorique,
- se prononcer sur la répartition des périodes de formation théorique et de formation pratique.

Le conseil d'administration du "Fonds de Formation de la Construction" rend compte au Comité paritaire d'apprentissage.

Les contrats de formation par apprentissage, signés par l'entreprise et l'apprenant mentionnent le nom de son responsable hiérarchique en entreprise et de son responsable pédagogique.

Il est également prévu de créer et d'appliquer un label « entreprise formatrice » dans lequel on insère un dispositif de « valorisation du dispositif de tutorat et la mise en réseau des entreprises formatrices ».

L'arrêté du gouvernement wallon du 16 juillet 1998 fixant les conditions d'agrément des entreprises dans la formation continue pour les classes moyennes et les petites et moyennes entreprises définit les conditions d'agrément d'une entreprise pour assurer la formation par apprentissage dans le cadre du réseau IFAPME. L'entreprise doit offrir toutes les garanties en matière d'organisation et d'équipement pour permettre la formation de l'apprenti ou du stagiaire conformément au programme de formation de la profession considérée, **désigner un moniteur,** soit chef d'entreprise, soit un collaborateur désigné par lui et qui aura :

- une conduite irréprochable,
- 25 ans révolus,
- une formation ou une activité de 6 années au moins dans la profession.

C'est l'IFAPME qui donne et retire l'agrément à l'entreprise. Les contrats de formation par apprentissage, signés par l'entreprise et l'apprenant mentionnent le nom de son responsable hiérarchique et de son responsable pédagogique (s'il n'est ni le responsable légal, ni le responsable hiérarchique).

Le fonctionnement pratique du tutorat

Même si le terme de *maître d'apprentissage* est connu en Belgique, il se confond avec le terme de *tuteur* dans la petite entreprise où le chef d'entreprise est aussi le responsable effectif de la formation de l'apprenant. Le terme de *responsable de la formation* en entreprise est également utilisé.

Pour exercer cette fonction dans le cadre de l'apprentissage des jeunes (RAJ) et de l'apprentissage construction (RAC), il y a des conditions qui, sans être identiques, sont relativement semblables, à savoir : des conditions d'âge (25 ans minimum) et d'expérience (au moins 7 ans d'exercice de la profession). Un certificat de bonne vie et mœurs (modèle 2) est également à fournir pour obtenir un agrément du Fond de la Construction (principalement pour le régime des RAJ qui concerne des mineurs). Par contre, il n'y a actuellement pas de définition de fonction réglementaire standardisée au niveau des réseaux de formation et, à plus forte raison, au niveau régional ou national.

Les formations spécifiques au tutorat qui existent chez tous les opérateurs d'enseignement et de formation ne sont pas obligatoires et sont peu suivies dans les faits. Par contre, l'accompagnement du tuteur par des rencontres en entreprise existe réellement et constitue d'ailleurs une obligation au niveau des écoles et des centres de formation. Selon les dispositifs, il y a de 2 à 10 visites par an et par jeune. Le but est à la fois d'apprécier l'évolution de l'apprentissage et de conseiller le tuteur dans son action d'encadrement.

Pour permettre de situer les résultats atteints par rapport aux objectifs d'apprentissage fixés, les tuteurs d'entreprise disposent d'un certain nombre d'outils adaptés. Ainsi, dans le réseau IFAPME :

- **les référentiels de formation des apprenants** sont établis de façon à définir le lieu de l'acquisition des compétences à savoir soit au centre de formation, soit en entreprise. Généralement, l'acquisition des compétences se fait en entreprise même si celles-ci sont presque toujours initiées ou consolidées en centre de formation,

- **le carnet d'alternance** existe et constitue un inventaire des tâches que l'apprenant doit être capable de réaliser en entreprise en concordance avec les cours en centre de formation. Ce document est un outil de communication entre l'apprenant, le tuteur et le formateur. Il a pour objectif d'aider le tuteur à programmer la formation pratique de l'apprenant en fonction des objectifs qui y sont décrits et lui permettre de connaître de ce qui a déjà été abordé au centre de formation, de constituer un inventaire des savoir-faire enseignés et acquis en entreprise et en centre de formation, d'évaluer régulièrement la progression de la formation de l'apprenant.

Il existe une ***mallette qualité***, outil pédagogique permettant d'établir un plan d'action afin d'évaluer et d'améliorer la fonction de tuteur. Ce support est jusqu'à présent relativement peu utilisé.

Lors de la 2e année de formation, une évaluation formative de la formation pratique acquise en entreprise est organisée au centre de formation par le biais d'une **épreuve pratique** passée devant un jury composé du formateur, d'un professionnel et du délégué à la tutelle.

En fin de formation, une épreuve pratique, cette fois-ci, sommative et certificative est organisée en centre de formation devant un jury composé d'un professionnel et d'un formateur de cours professionnel.

Les formations de tuteur sont financées selon les systèmes en vigueur comme toute autre action de formation continue.

Le contrôle qualité du tutorat relève des missions de la personne de contact avec l'entreprise au sein du centre de formation. Le suivi du jeune sur chantier et la rencontre du tuteur par la personne chargée des relations avec l'entreprise constitue un point très positif du système actuel. En revanche, il y a trop peu de tuteurs qui décident ou qui acceptent de suivre une formation au tutorat.

La motivation des tuteurs est généralement bonne voire excellente chaque fois que le tuteur n'a pas été choisi par l'entreprise sans vérifier au préalable le réel intérêt pour ce rôle, donc quand il y a une réelle adhésion personnelle. Le tuteur nommé d'office ne peut pas être suffisamment motivé. Si l'entreprise a compris l'importance de son rôle, elle est attentive au choix de la personne et le tutorat est organisé correctement.

Formation des tuteurs en Wallonie

Il y a, depuis plusieurs années, des formations au tutorat chez tous les organismes de formation continue. Elles sont recommandées, mais pas obligatoires. Le fonds de formation de la construction n'organise pas ces formations lui-même mais à travers les opérateurs conventionnés qui sont notamment l'éducation nationale et le réseau IFAPME.

Il existe, depuis le 10 avril 2003, un décret du gouvernement wallon relatif aux incitations financières à la formation des travailleurs occupés par les entreprises en tant que tuteurs. Pour que ce décret puisse produire des effets, un avant-projet d'arrêté d'exécution a été approuvé en première lecture. Cet avant-projet, non encore promulgué, ne prévoit pas d'obligation de formation au tutorat mais définit les incitations financières qui permettront aux entreprises qui s'engagent dans la voie de la professionnalisation des tuteurs de recevoir des primes et subventions.

En Wallonie, il n'y a pas de référentiel de formation des tuteurs spécifique au secteur de la construction. Par contre, sur un plan intersectoriel, il y a un dossier pédagogique complet, intitulé « Tuteur en entreprise dans le cadre de la formation en alternance ». Il a été agrée le 14 mars 2001. Ce dossier, inclut notamment divers outils de sensibilisation et de communication (entre autres : *vademecum* du tuteur, brochure de sensibilisation à l'intention des entrepreneurs). Au niveau de la formation professionnelle, d'autres supports de formation ont également été produits.

Pour améliorer encore la formation des tuteurs, le réseau IFAPME est impliqué dans plusieurs projets européens qui ont pour objectif, entre autres, d'analyser les pratiques du tutorat[14]. L'IFAPME vient également de rentrer un projet fond social européen visant à développer un

[14] L'un de ces projets, consultable sur le site internet www.dream-job.org/bp/B_IFAPME_tutorat_fra.htm propose une approche intégrale de la formation au service des tuteurs d'entreprise.

« passeport tuteur » pour valoriser la fonction. Ce projet est réalisé en collaboration avec l'enseignement en alternance et la promotion sociale.

Les améliorations à apporter au système actuel

La fonction de tuteur n'est pas spécialement valorisée et la formalisation de cette fonction est en cours de réalisation. Les contacts entre les entreprises et les centres de formation devraient être plus fréquents. En effet, il est nécessaire de donner à la fonction de tuteur une meilleure visibilité au sein et en dehors des entreprises, convaincre les entreprises de l'intérêt de la fonction de tuteur, travailler sur une image plus positive de cette fonction vu son importance en veillant, entre autres, à l'application du décret sur la prime annuelle.

En outre, il est indispensable d'augmenter en volume le nombre de tuteurs formés. Pour ce faire, il est important de réfléchir non seulement sur les contenus des formations, mais aussi sur la pertinence de la logistique de cette formation : horaires, période, lieux , composition de groupes, etc.

Par ailleurs, il y a un besoin de développer des outils permettant aux tuteurs de mieux évaluer l'apprenti sur le chantier.

ALLEMAGNE

Cadre législatif

Deux lois centrales et un règlement sur la formation professionnelle sont considérés comme étant à la base du système allemand.

La Loi sur la Formation professionnelle - *Berufsbildungsgesetz (BBiG)*

Cette loi fédérale est particulièrement importante pour la formation professionnelle en Allemagne. Approuvée le 14 août 1969, elle a été créée en vue de garantir une norme pour les cours de formation professionnelle qui sont obligatoires pour toutes les entreprises allemandes.

Cette loi revêt un caractère obligatoire pour toutes les formations professionnelles qui ne sont pas dispensées dans des écoles de formation. Elle s'applique donc au volet industriel des formations professionnelles, que la formation soit donnée dans le secteur de l'industrie, des affaires ou du commerce.

La Loi sur le Commerce et l'Artisanat - *Handwerksordnung (HWO)*

Il a toujours existé une loi pour l'emploi spéciale pour le secteur du commerce allemand. La base actuelle est la Loi sur le Commerce et l'Artisanat de 1953, qui a depuis lors été amendée plusieurs fois. L'amendement le plus récent date de décembre 2003.

Les règlements de la Loi sur la Formation professionnelle ont été repris dans la Loi sur le Commerce et l'Artisanat. Ils ont été complétés par plusieurs normes relatives au commerce, comme par exemple les lois sur les tests commerciaux, les examens pour l'obtention du certificat de maître artisan et les corporations. Même si la Loi sur la Formation professionnelle s'applique aux formations qui ne concernent pas le commerce, la Loi sur le Commerce et l'Artisanat régule la formation liée au commerce. Selon les dispositions de la Loi sur la Formation professionnelle, dans ce cas la responsabilité incombe à la Chambre de Commerce.

La Loi sur la Capacité du Formateur - *Ausbilder-Eignungsverordnung (AEVO)*

Les instructeurs travaillant dans des firmes commerciales, le secteur de la mine, de l'agriculture ou de l'administration publique doivent prouver qu'ils ont suivi la formation professionnelle et acquis les qualifications nécessaires pour devenir formateur dans les différentes professions selon les dispositions de la Loi sur la Formation professionnelle.

La formation et les qualifications professionnelles reprennent les capacités de planification, de mise en oeuvre et de gestion des sept secteurs mentionnés ci-dessous de manière indépendante.

1. Connaissances de base
2. Planification du cours de formation.
3. Participation dans le recrutement des apprentis.
4. Formation en service.
5. Promotion du processus d'apprentissage.
6. Formation en groupe.
7. Fin du cours de formation.

Il convient de prouver la maîtrise de ces qualifications lors d'un examen à la suite duquel un certificat sera délivré. Une qualification de formation professionnelle en tant que formateur en entreprise sera octroyée si les compétences de formation sont prouvées lors de cet examen spécifique dans le cadre de la procédure d'obtention du certificat de maître artisan.

La BBiG et la HWO sont des lois fédérales tandis que l'AEVO est un règlement légal.

Les contrats de formation et d'apprentissage sont signés par l'entreprise et l'apprenti. Ces contrats ne mentionnent pas le nom du cadre hiérarchique de l'apprenti mais ils mentionnent le nom du coordinateur d'apprentissage.

Comment fonctionne le tutorat dans la pratique

La formation professionnelle est une ancienne tradition en Allemagne. De plus, ce type de formation varie de secteur en secteur et la taille de l'entreprise joue un rôle très important. Les petites entreprises (moins de 20 employés) et les entreprises de taille moyenne (de 20 à 1000 employés) offrent la majeure partie des formations. Au Moyen Age, il n'existait que trois niveaux professionnels : *Lehrling* (apprenti), *Geselle* (artisan) et *Meister* (maître artisan). Or, nous utilisons aujourd'hui le termes suivants : **apprenti** (ou stagiaire), **maître de stage** ou coordinateur de formation (formateur de l'artisan), **formateur** (disposant du Certificat AEVO, de Maître ou de Contremaître) et, le cas échéant, **directeur de formation** (en d'autres termes le propriétaire de l'entreprise, le maître artisan, l'ingénieur gradué ou le gradué en administration des affaires).

Le terme « tuteur » n'est pas utilisé en Allemagne. Il existe toutefois des expressions équivalentes, comme par exemple mentor, maître de stage, spécialiste en formation (contremaître), directeur de formation, coordinateur de formation, etc.

La formation professionnelle peut être assurée par des personnes ayant passé un examen conforme au *Ausbilder-Eignungsverordnung* (AEVO – Règlement sur l'Habilité à être Formateur), qui est identique au Chapitre IV de l'examen pour l'obtention du diplôme de maître artisan. Les responsabilités des formateurs sont reprises dans le *Berufsbildungsgesetz* (la Loi sur la Formation professionnelle, ou BBiG). Les aptitudes personnelles et professionnelles sont mentionnées dans le *Handwerksordnung* (Loi sur le Commerce et l'Artisanat, ou HWO). Le poste de coordinateur de formation est officiellement réglementé.

Le système de soutien (programmes de formation, informations, etc.) est considéré comme satisfaisant : il existe des descriptions de référence des cours de formation, dont des procédures de certification et des listes d'activités des « tuteurs » d'entreprise aux niveaux national et régional.

Les compétences liées à la formation professionnelle et aux qualifications de formation doivent être prouvées via un examen à la fois pratique et écrit. Ces deux volets sont notés et référencés sur le certificat.

Le cours de formation peut être considéré comme une source de motivation. De plus, dans les grandes entreprises, les formateurs sont souvent libérés d'autres tâches, plus particulièrement si plusieurs stagiaires doivent être suivis. Dans ce cas donc, les « tuteurs » deviennent des formateurs à temps plein.

La BBiG et la HWO obligent les Chambres de Commerce, en tant qu'organes compétents, à vérifier les aptitudes personnelles et professionnelles pour la formation et si les centres de formation sont compétents.

La formation des tuteurs en Allemagne

Des cours de formation nationaux comportant 120 à 200 heures de formation sont organisés. La plus importante mesure d'assistance pour les tuteurs est la mise en oeuvre des cours selon l'AEVO (ou de le chapitre IV de l'examen pour l'obtention du certificat de maître artisan).

L'assistance complémentaire se compose d'ouvrages d'accompagnement sous la forme de livres spécialisés (par exemple *Sackmann*, le manuel pour l'examen d'obtention du certificat de maître artisan, chapitre IV, formation et pédagogie professionnelles) ou de CD-ROM. Il existe d'autres livres consacrés à la préparation des examens.

Il existe en outre des cours de formation internes préparant les tuteurs à leur futur travail. Il arrive souvent que les aspects techniques et méthodologiques soient enseignés et que l'accent soit moins porté sur la didactique et les aspects éducatifs.

Chaque tuteur reçoit les outils nécessaires à la formation des jeunes. Une grande partie du matériel est fourni bien avant que le cours de formation ne débute.

A la fin du processus de formation, un examen conforme à l'AEVO est organisé. Si les candidats le réussissent, ils seront formellement reconnus comme des formateurs certifiés.

Améliorations à apporter au système actuel

Les experts s'accordent à dire que des cours de révision de courte durée seraient utiles, tout comme des réunions régulières entre les partenaires de formation (entreprises et centres de formation). De plus, un système de compte-rendu pour la gestion de la qualité pourrait être mis en place.

Toutefois, les contacts entre les centres de formation, les entreprises et les tuteurs sont considérés comme adaptés, même si quelques efforts supplémentaires devraient être fournis : de plus nombreuses invitations devraient être envoyées aux événements de relation publique, des groupes de travail de tuteurs devraient être mis sur pied (comités consultatifs professionnels), la coopération au sein des centres de formation devrait être développée et un système de compte-rendu complet devrait être créé.

ESPAGNE

Cadre législatif

La législation sur la formation dans les entreprises ne concerne que le système officiel de formation professionnelle et éducative (FPE) mis en place par le Ministère espagnol de l'Enseignement et des Sciences. Ainsi, le « **programme de formation au travail** » a été organisé autour des activités de production dans les entreprises, où les stagiaires peuvent observer et gagner de l'expérience dans les activités et les tâches des différents postes du secteur du bâtiment et se familiariser avec l'organisation des processus de production ou des services ainsi qu'avec le secteur des relations de travail, des aspects qui sont constamment **supervisés et contrôlés** par les tuteurs des centres de formation et des entreprises.

Le programme de formation au travail demande une collaboration entre les centres de formation et les entreprises. Un accord de coopération doit donc être conclu entre les deux partenaires. Celui-ci les oblige :

- A nommer les deux tuteurs (dans les entreprises et les centres de formation) ; à contrôler et évaluer les stagiaires ;
- A s'accorder sur un « programme de formation » qui inclut les activités que devront réaliser les stagiaires au sein de la société.

Le formateur du centre de formation développera des sessions dans son centre et **se rendra périodiquement dans la société**. De plus, le tuteur de l'entreprise préparera un programme de formation au sein de la société. Il/Elle rédigera également un « rapport d'évaluation » portant sur les capacités professionnelles de chaque stagiaire dont le formateur du centre de formation tiendra compte.

Supports légaux

Lois sur l'Enseignement et la Formation non spécifiques au tutorat :

- *Loi organique 1/1990 du 3 octobre sur l'organisation générale du système éducatif (Journal officiel espagnol du 4) ;*
- *Loi organique 5/2002 du 19 juin sur les qualifications et la formation professionnelle (Journal officiel espagnol du 20) ;*
- *Arrêté du 14 novembre 1994 régulant le processus d'évaluation académique et d'accréditation des élèves qui suivent une formation professionnelle spéciale repris dans la Loi organique 1/1990 du 3 octobre sur l'organisation générale du système éducatif (Journal officiel espagnol du 24) ;*
- *Décret royal 83/1996 du 26 janvier approuvant les Régulations organiques des écoles secondaires (Journal officiel espagnol du 21 février) ;*
- *Résolution du 6 août 2001 du Conseil de l'Education et de la Culture approuvant les instructions régulant l'organisation et le fonctionnement des écoles secondaires de la Principauté des Asturies (Journal officiel de la Principauté des Asturies du 13) ;*
- *Résolution du 22 février 2006 du Conseil de l'Enseignement et de la Culture approuvant les instructions régulant le développement, l'organisation, les arrangements et l'évaluation du module de formation dans les centres de travail et les cycles de formation de la formation professionnelle spéciale dispensés dans les établissements éducatifs de la Principauté des Asturies (Journal officiel de la Principauté des Asturies du 9 mars).*

Puisqu'il n'existe aucun support légal pour le tutorat au niveau national en Espagne, seuls quelques accords régionaux ont été conclus et s'appliquent aux centres de formation ainsi qu'aux entreprises. Ainsi, un accord a été approuvé par le gouvernement de la Principauté des Asturies le 14 février 2006 (*Convenio de colaboración centro-Empresa, aprobado por el Consejo de Gobierno del Principado de Asturias el 14 de febrero de 2006*).

Comment fonctionne ce programme expérimental dans la pratique

Le terme « tuteur » est très connu et utilisé en Espagne, bien qu'il n'existe aucune condition légale officielle concernant la structure du tutorat. Dans le cas des contrats ou des accords « d'apprentissage au travail », on mentionne parfois le nom d'un cadre hiérarchique.

En ce qui concerne le tutorat dans les entreprises, le nombre d'heures consacrées à cette fonction ne peut pas être de plus de 15% de l'ensemble du temps de travail. Ainsi, les accords collectifs définissent le nombre d'heures de formation pour les stagiaires dans le cas d'une alternance entre la formation et les heures de travail normales.

Dans le cadre du « **programme de formation au travail** » expérimental lancé en Espagne, les stagiaires ne sont pas entièrement satisfaits de la nature du tutorat, qui doit être améliorée à l'avenir.

De même, la reconnaissance du tutorat en tant que facteur important de la qualité de la formation et le bon équilibre entre la formation et les activités de production sont des éléments clés du succès de la formation professionnelle dans les firmes de construction.

Cependant, la reconnaissance officielle du tutorat n'annule pas le besoin de mettre en place un système de contrôle efficace permettant de vérifier régulièrement si les tuteurs font correctement leur travail en tant que formateur en entreprise.

Actuellement, la motivation des tuteurs est globalement faible. Cette fonction est généralement imposée par la direction sans aucune préparation et sans aucune reconnaissance officielle. Cela explique pourquoi de nombreux tuteurs considèrent le tutorat comme une tâche secondaire à leurs activités « productives ». Les tuteurs en entreprise espagnols manquent de formation, d'orientation et de conseils. Ils se sentent donc isolés. Le tutorat est considéré comme une partie de la charge de travail normale du travailleur. Voilà pourquoi cette fonction n'est pas rémunérée comme une tâche supplémentaire.

Formation des tuteurs en Espagne

Plusieurs Chambres du Commerce espagnoles ont édité certaines normes de référence en matière de formation pour les tuteurs mais un réel système de formation des formateurs et des tuteurs en entreprise doit toujours être développé. De manière générale, les sociétés de construction contactent des centres de formation professionnelle si elles veulent accueillir des apprentis ou d'autres types de stagiaires. Le centre de formation propose ensuite aux entreprises intéressées un cycle de formation conçu pour les futurs tuteurs.

Améliorations à apporter au système actuel

Pour de nombreuses entreprises de construction espagnoles, la formation professionnelle répartie entre les entreprises et les centres de formation est considérée comme la première étape d'une qualification des travailleurs non qualifiés, et donc de leur embauche. Parfois, la formation au travail est utilisée pour mieux qualifier les travailleurs ou pour les préparer à d'autres fonctions.

Néanmoins, les contacts entre les centres de formation et les entreprises ne conviennent pas, surtout parce que les tuteurs en entreprise ne passent pas assez de temps avec les instructeurs (formateurs) des centres de formation. Il serait utile d'avoir plus de contacts afin de dresser un plan personnalisé et commun pour les activités de formation.

Il convient également de préparer les tuteurs à certains aspects éducatifs de leur travail. De plus, la reconnaissance de leur fonction en tant que tuteur est un élément essentiel incluant certains avantages spécifiques.

ITALIE

Cadre législatif

Le terme ***tuteur*** est très utilisé en Italie et se réfère à ***une personne qui travaille soit dans un centre de formation soit dans une entreprise***. Ces deux personnes s'occupent du parcours de formation des stagiaires en facilitant leur processus d'apprentissage.

La loi sur la formation professionnelle, approuvée en 1998, est la principale base légale en ce domaine, et plus particulièrement les articles 15 et 16 relatifs au contexte de formation lors de l'apprentissage. En 2000, un autre arrêté a défini le rôle et les responsabilités des tuteurs dans les systèmes d'apprentissage (*Decreto Ministeriale* du 28 février 2000, article 22).

Selon cet arrêté, si un apprenti est engagé, l'entreprise doit désigner un tuteur qui devra accompagner le stagiaire au cours de son apprentissage et lui transmettre les compétences requises pour remplir ses futures activités professionnelles. De plus, le tuteur doit coopérer avec la structure de formation externe (centre de formation ou école) pour ajouter les activités de formation externes au processus d'apprentissage déterminé au sein de l'entreprise. Il/Elle doit également évaluer les compétences acquises par l'apprenti dans le cadre des procédures de certification.

Les contrats d'apprentissage (et les projets de formation individuelle) sont signés par le représentant de l'entreprise et l'apprenti. Ces contrats mentionnent le nom du tuteur.

Qui peut être tuteur en entreprise ?

Dans les petites entreprises de moins de 15 employés (dont les entreprises ne comptant qu'une seule personne), la description du travail du tuteur peut être directement définie par le propriétaire de l'entreprise. Si un employé spécifique est désigné en tant que tuteur, il/elle devra répondre aux critères suivants : il/elle doit avoir au moins trois ans d'expérience professionnelle, il/elle ne doit pas être responsable de plus de cinq apprentis et il/elle doit avoir participé à un programme de formation spécifique.

Formation obligatoire pour les tuteurs

Les gouvernements régionaux italiens créent, en collaboration avec les fédérations des employeurs et les syndicats, des programmes de formation spécifiques afin d'aider les tuteurs à développer les compétences suivantes :

- Règlements relatifs aux formations en alternance ;
- Connaissance du travail du tuteur et des contrats de formation ;
- Intégration des apprentis au sein de l'entreprise ;
- Relations avec tous les partenaires impliqués dans le parcours de formation de l'apprenti ;
- Organisation des parcours de formation ;
- Evaluation du progrès et des résultats de la formation.

La durée minimale du programme est de huit heures.

Les gouvernements régionaux italiens (qui sont désignés comme des conseils régionaux) sont responsables des règlements relatifs à la formation des tuteurs. Chaque région promulgue ses propres arrêtés en accord avec la législation nationale. Par conséquent, la durée du parcours de formation peut varier d'une région à l'autre. La reconnaissance officielle de la formation du tuteur consiste en un certificat officiel délivré par la région.

Comment fonctionne le tutorat dans la pratique

La motivation des tuteurs peut être considérée comme positive et les contacts entre les centres de formation et les entreprises de construction comme satisfaisants, même si des améliorations sont toujours possibles. Les centres de formation dans le secteur de la construction sont gérés à la fois par les syndicats et les fédérations des employeurs. Ils sont financés par les employeurs.

Il existe un système de soutien pour les tuteurs (formation, informations, etc.) qui a été développé, entre autres, par le FORMEDIL[15]. Ce système se compose de matériaux de formation reprenant également les aspects professionnels et éducatifs. Ces outils se présentent sous la forme de documents imprimés et de DVD. Le matériel éducatif habituel reprend un guide général et un programme de prescriptions. Les cours de formation comportent également des systèmes d'évaluation ainsi que des méthodes. Ces produits sont développés en vue d'aider les personnes formées à acquérir des compétences techniques et transversales.

En 1998, un projet expérimental visant à faciliter la mise en oeuvre des apprentissages dans le secteur de la construction a été lancé pour inciter les entreprises à engager des tuteurs, en tant qu'élément important du processus éducatif et professionnel.

En outre, les objectifs de ce projet étaient :

- De trouver une solution organisationnelle pour la gestion du système d'apprentissage réformé dans les écoles de construction du réseau FORMEDIL qui se compose de 95 écoles se consacrant aux formations et à l'enseignement professionnels initiaux ;
- De préparer le contenu éducatif de la formation pour chaque qualification professionnelle.

Dans ce cadre, le FORMEDIL a rédigé un *vade-mecum* visant à aider les tuteurs et les employeurs à gérer le processus d'apprentissage et à comprendre le rôle ainsi que les tâches du tuteur.

Ce *vade-mecum* fournit aux tuteurs des informations sur les aspects suivants :

- Comment modifier l'organisation interne pour former les apprentis et les autres stagiaires ;
- Comment aider les jeunes à choisir le bon métier. Ce point inclut des modules de formation professionnelle spécifiques combinés à une formation de base ;

[15] Le FORMEDIL, un organe national commun pour la formation initiale et continue dans le secteur de la construction, est mandaté par tous les partenaires sociaux du secteur pour coordonner, avec ses branches régionales, un réseau de 120 écoles professionnelles formant les futurs travailleurs dans le secteur de la construction en Italie.

- Comment organiser des formations en alternance entre les entreprises et les centres de formation ou les écoles afin d'améliorer le dialogue et la qualité de la formation ;
- Comment organiser la communication entre les deux partenaires tout en tenant compte des besoins spécifiques des entreprises ;
- Comment gérer une alternance flexible entre l'expérience professionnelle au sein de l'entreprise et le retour au centre de formation.

Améliorations à apporter au système actuel

Dans le secteur de la construction, et plus particulièrement dans les petites entreprises, le rôle des tuteurs n'est pas assez reconnu. Puisque les apprentis doivent avoir un tuteur, les conseils régionaux devraient prévoir un remboursement afin que les frais de la formation en entreprise soient répartis. En fait, le tutorat est considéré comme une fonction et non comme une profession et les personnes qui s'en chargent ne perçoivent aucune rémunération supplémentaire.

De même, les conseils régionaux devraient mieux financer la formation des tuteurs.

SUISSE

Cadre législatif

La nouvelle loi fédérale sur la formation professionnelle, approuvée en 2003, et les règlements d'application (*Verordnungen*) promulgués en 2004/2005 forment la principale base légale en ce domaine. Ce secteur est plus particulièrement régulé par les articles 14, 16, 22 et 23 qui définissent les conditions des activités professionnelles au sein des entreprises. La loi fédérale définit le cadre et les conditions générales selon lesquelles les cantons (administrations locales et régionales) doivent appliquer cette loi qui régule les détails.

Les règles de base à respecter au niveau national en ce qui concerne la formation au sein des entreprises et le rôle des formateurs en entreprise

- Les formateurs en entreprise doivent être formés et certifiés via un cours officiel d'au moins 40 heures (certains cantons suisses organisent des cours plus longs).
- Les règlements sur le travail des stagiaires et les conditions de formation sont clairement définis dans un contrat spécifique reprenant les sessions d'évaluation programmées (au moins une par semestre).
- L'apprentissage sur le lieu de travail est entièrement structuré et comprend une évaluation des résultats de l'apprentissage et du processus d'apprentissage. Le formateur en entreprise est responsable de cette évaluation (rapports périodiques).
- Les processus d'apprentissage impliquant les formateurs en entreprise et les apprentis sont définis dans des manuels et des guides méthodologiques. Un manuel national sur la formation des formateurs en entreprise a donc été publié par l'Autorité de Coordination suisse des Départements cantonaux FPE en 2005. Ce manuel fixe le

cadre pour un profil et un curriculum des compétences « nationaux » en ce qui concerne la certification des formateurs en entreprise.

Les contrats de formation (d'apprentissage) signés par l'entreprise et l'apprenti mentionnent le nom du cadre hiérarchique de l'apprenti (si celui/celle-ci n'est pas le directeur de l'entreprise) ainsi que le nom du coordinateur éducatif.

Toute formation en entreprise est définie (dans le double système) conformément aux directives des règlements professionnels et du guide méthodologique. Toute formation en entreprise implique également un accompagnement constant, la rédaction de rapports et de journaux par les stagiaires ainsi que des sessions consacrées à la réflexion et au rapport des tâches des apprentis.

Les curricula IVET assurent normalement une forte intégration entre la formation dans les entreprises, dans des ateliers pratiques organisés par les centres de formation professionnelle et dans les écoles qui fournissent les connaissances théoriques.

Comment fonctionne le tutorat dans la pratique

Le terme « tuteur » n'est pas utilisé en Suisse. Un des termes utilisés est « *formateur en entreprise* », qui est en fait une traduction du titre suisse « officiel », à savoir « tuteur ». Un glossaire local reprend les termes *formatore aziendale* (I) et *Betriebsbildner* (D). Suite à l'approbation de la loi fédérale FPE en 2004, ce nouveau titre a remplacé le terme bien connu de *Lehrmeister* (*maestro di tirocinio ; maître d'apprentissage*).

Le terme « *formateur en entreprise* » renvoie au rôle officiel joué par ces formateurs dans le cadre des apprentissages du double système (qui fait partie du principal système IVET en Suisse dans tous les secteurs et qui est l'unique moyen d'obtenir une qualification initiale dans le secteur de la construction). Le même titre (ou un autre terme semblable, comme par exemple accompagnateur, animateur ou, bien que cela soit plus rare, « tuteur ») peut être utilisé pour se référer aux formateurs qui travaillent de manière plus informelle dans un système CVT ou dans un autre schéma de formation interne (ils font généralement partie du département des ressources humaines de l'entreprise).

Le cadre légal créé pour le tutorat est entièrement respecté, du moins au niveau officiel, puisque ce sont les autorités cantonales qui autorisent les sociétés à engager des apprentis après avoir vérifié que **les entreprises concernées présentent des conditions de formation et de travail adéquates, dont un formateur en entreprise certifié**. Toutefois, dans le contexte de la mise en oeuvre réelle des schémas d'apprentissage au travail, il arrive souvent que le formateur en entreprise agisse en tant que superviseur et implique d'autres personnes qui n'ont aucune formation spécifique dans l'accompagnement des apprentis. La qualité et le caractère complet de la formation dépendent également de la taille et du niveau de spécialisation de l'entreprise.

D'un point de vue institutionnel et officiel, le système actuel est satisfaisant. En tout cas, les changements opérés dans l'organisation du travail empêchent normalement les personnes impliquées de se dédier et de consacrer assez de temps au contact constant et à l'entière coopération entre les formateurs en entreprise et les formateurs travaillant dans des centres de

formation externes ainsi que dans des écoles. Ces aspects devraient être mieux appliqués, conformément aux directives des règlements professionnels et des curricula existants, en mettant l'accent sur le rôle de formation et d'évaluation que devraient jouer les formateurs en entreprise afin de s'assurer que les objectifs de la formation sont atteints.

Le système se base sur le consensus général des parties et sur les profits dérivés d'une image positive. De plus, les formateurs en entreprise sont des travailleurs très qualifiés, d'un niveau non académique tertiaire de formation professionnelle. Ils sont fiers de leurs compétences et veulent les transmettre aux jeunes. Nous devrions bien sûr évaluer la motivation non pas *in abstracto* mais en tenant compte du climat qui règne dans les entreprises, du soutien qu'accordent les entreprises à leurs formateurs et du temps consacré aux stagiaires. Il est bien entendu également important de tenir compte des attitudes des formateurs face à des menaces liées à d'autres groupes cibles avec lesquels ils travaillent (travailleurs adultes, immigrants, etc.).

Les formateurs en entreprise sont des employés de la compagnie. Celle-ci est libre de négocier les avantages que comporte ce travail.

Il existe un système d'assurance de qualité pour le tutorat, même si les règlements ne stipulent aucune norme « d'assurance qualité » officielle. Néanmoins, les conditions de qualité qui s'appliquent à la formation sont clairement définies dans les règlements professionnels et les examens finaux (une évaluation visant à certifier le résultat du cours de formation) sont un moyen indirect d'évaluer la « qualité » de l'ensemble du processus d'apprentissage.

Formation des tuteurs

Chacun des 26 cantons suisses dispose d'une division administrative qui se consacre au soutien de la formation professionnelle. La Conférence Suisse des Bureaux de Formation professionnelle (CSFP) joue également un rôle de soutien. Il s'agit d'une organisation chapeautant toutes les divisions de formation professionnelle cantonales. Les formateurs en entreprise travaillent sur la base de leurs compétences méthodologiques. Ils sont également soutenus par un Guide méthodologique exposant le profil professionnel spécifique de la personne à former et à suivre (dont les outils didactiques spécifiques). Le Guide méthodologique respecte les clauses et la planification des règlements fédéraux professionnels régulant le profil spécifique.

Les futurs formateurs en entreprise sont directement formés par les départements de formation de l'administration cantonale ou par des organismes de formation privés (normalement liés à l'association professionnelle), qui sont autorisés à dispenser une formation de base et des cours de révision par l'administration cantonale. De manière générale, les cours de base, qui doivent comporter au moins 40 heures, sont donnés en un mois.

Le double système d'apprentissage en place en Suisse est de manière générale bien soutenu par les partenaires sociaux et est bien considéré par la population grâce à ses points forts :

- Un système de régulation respecté et détaillé en ce qui concerne l'apprentissage au travail et le rôle des formateurs ;
- Un consensus et un engagement partagés par la plupart des entreprises afin d'assurer la continuité du système ; les entreprises sont convaincues que le double système (apprentissage par la pratique mais conformément à un plan structuré, avec

accompagnement par les formateurs en entreprise, cours d'introduction et examens de type scolaire) est le meilleur moyen d'obtenir une qualification et elles sont convaincues de l'importance du recrutement officiel de travailleurs qualifiés qui joueront un rôle dans ces firmes. Malheureusement, ces dernières années, le nombre de sociétés capables d'assurer une formation via le double système a diminué suite à la concurrence accrue sur le marché et aux choix organisationnels qui ont débouché sur une plus grande spécialisation, ce qui empêche les firmes d'offrir une expérience professionnelle générale aux apprentis ;
- Une formation obligatoire des formateurs (au moins une base commune) ;
- La perspective d'offrir des possibilités de formation aux jeunes qui ont peu de chance de développer un parcours scolaire à temps plein (apprentissage par la pratique).

Un large débat sur les limites du double système existe depuis quelques années et porte sur les thèmes suivants :
- Les difficultés liées à la diminution du nombre de sociétés disponibles pour recruter des apprentis et à une pénurie de « placements de formation » suite à la restructuration dans de nombreux secteurs industriels ;
- Les difficultés liées aux changements opérés dans l'organisation du travail, avec une croissance relevée dans les réseaux de sous-traitants, ce qui limite les possibilités d'apprentissage au travail au sens holistique ;
- Une interaction accrue entre les groupes cibles de stagiaires, dont un nombre croissant d'adultes, ce qui débouche sur des besoins de nouvelles formations de plus en plus variées pour les formateurs puisqu'ils ne sont pas entièrement satisfaits des curricula de formation pour formateurs en entreprise susmentionnés qui ne tiennent pas compte, par exemple, des aspects liés à la reconnaissance et à la consolidation de l'apprentissage informel préalable (dont les procédures de validation) ou, de manière plus générale, des particularités de l'éducation des adultes, en ce compris le besoin de faire face aux dynamiques interculturelles (puisque la plupart des travailleurs recrutés par les firmes viennent de l'étranger).

La reconnaissance officielle de la formation des tuteurs passe par une procédure de certification déterminée par les cantons sur la base des spécifications précisées par la loi fédérale (cf. articles cités dans l'introduction déterminant le cadre des obligations en ce domaine ; le rôle des formateurs en entreprise en tant qu'accompagnateurs et formateurs *stricto sensu* est largement défini dans les règlements professionnels définissant les curricula d'un système IVET ainsi que les procédures et le contenu des examens).

Il existe des descriptions de référence pour la formation, la certification et/ou les activités des tuteurs en entreprise aux niveaux national et régional en Suisse. Il existe de même des rapports et des études spécifiques (promus au niveau fédéral ou cantonal) rédigés pour l'évaluation des activités de formation dans le secteur professionnel et/ou les entreprises. Il va de soi que les conditions pour la certification des formateurs sont définies par les règlements susmentionnés et le Guide méthodologique.

Améliorations à apporter au système actuel

La nouvelle loi fédérale (2004) a confirmé le rôle traditionnel des formateurs en entreprise en tant qu'accompagnateurs (tuteurs) et personnes de référence pour le transfert des compétences techniques dans le cadre de l'apprentissage au travail, étendant ainsi leurs fonctions de formation. De plus importants développements dans la formation des formateurs en entreprise doivent être opérés dans les années à venir. Au niveau fédéral, un parcours a été approuvé pour permettre aux formateurs en entreprise d'obtenir des qualifications supplémentaires au-delà des 40 heures de formation obligatoires, afin de devenir « spécialiste en FPE » (certificat fédéral). A Ticino (un canton Suisse italophone), un parcours modulaire débouchant sur la nouvelle qualification est mis en oeuvre : un module de base remplace le cours de formation d'introduction traditionnel menant au statut de formateur en entreprise certifié (les formateurs suivant ce module sont accrédités en tant que tuteurs-formateurs en entreprise) et cinq autres modules ouvrent la voie à une participation à un examen de spécialiste, qui comporte une étude plus approfondie de certains aspects, comme par exemple l'apprentissage des adultes, l'évaluation et la validation de l'apprentissage, la conception et la planification de projets de formation, etc.

POLOGNE

Cadre législatif

Les règlements généraux concernant la formation pratique et le tutorat sont définis dans le Code et les Lois du Travail définissant la promotion de l'emploi et les institutions du marché de l'emploi du 20 avril 2004. La Loi sur le Système d'Enseignement et plusieurs lois exécutives de moindre niveau du Ministère de l'Enseignement [16] définissent un cadre légal officiel. Le tutorat, qui est soutenu par le budget de l'Etat pour les petites entreprises, est défini dans la Loi sur l'Artisanat (publiée dans le *Dziennik Ustaw*, numéro 17 du 22 mars 1989) et concerne, *inter alia*, le système de tutorat. Les lois exécutives du Ministère de l'Enseignement soulignent la nécessité d'une préparation éducative et professionnelle adéquate pour les tuteurs. Il s'agit toutefois de lois qui ne sont pas complètement appliquées.

Il existe officiellement deux types de tuteurs, à savoir les enseignants employés à temps plein qui sont responsables des ateliers professionnels pratiques et les tuteurs à temps plein ou partiel (employeurs ou travailleurs désignés) actifs dans les entreprises. Le tuteur en entreprise devrait au moins bénéficier du titre de « maître » ainsi que d'une certification *matura* d'une école professionnelle technique ou d'une école professionnelle post-*lyceum* ; ou d'un diplôme professionnel et d'au moins trois années d'expérience ; ou d'une certification *matura* d'un lycée professionnel et du titre de travailleur qualifié et d'au moins quatre ans d'expérience ; ou d'une certification *matura* d'un autre type de lycée, du titre de travailleur qualifié et d'au moins six ans d'expérience. Il est également possible d'être tuteur avec un diplôme de l'enseignement supérieur et trois années d'expérience ou un diplôme de l'enseignement supérieur dans une autre spécialisation et six années d'expérience.

Les représentants de l'administration éducative, les employeurs et les syndicats soulignent la nécessité de disposer de règlements reconnus communs. D'après de nombreux experts, la mise en oeuvre cohérente des règlements légaux existants devrait suffire.

Comment fonctionne le tutorat dans la pratique

Le terme « tuteur » n'est pas utilisé en Pologne. Le terme communément utilisé est « instructeur d'apprentissage professionnel pratique[17] ». Le terme « maître[18] » est également utilisé. Les contrats de formation (d'apprentissage) signés par l'entreprise et l'apprenti mentionnent le nom du cadre hiérarchique de l'apprenti et le nom de son coordinateur éducatif est également repris dans tous les contrats de formation conclus avec les entreprises (membres de l'Union des Artisans).

Un projet a été conçu pour déterminer les conditions à respecter pour être tuteur. En juillet 2007, Le Ministère du Travail a approuvé les normes de qualification standard pour les tuteurs en entreprise. Le problème principal auquel doit actuellement faire face le tutorat en

[16] Dziennik Ustaw numéro 113, point 988 : acte légal du Ministère de l'Enseignement et des Sports du 1er juillet 2002 sur l'enseignement professionnel pratique.
[17] Instruktor praktycznej nauki zawodu en polonais.
[18] Mistrz en polonais.

Pologne est la reconnaissance commune des conditions de qualification formelles des tuteurs en entreprise dans le secteur de la construction ainsi que la mise en œuvre de ces conditions.

Formation des tuteurs

La Pologne ne dispose d'aucun système de mise en œuvre de référents pour la qualification des tuteurs et d'aucun système cohérent d'accréditation pour les institutions éducatives. Cependant, il existe plusieurs cours méthodologiques, éducatifs et commerciaux pour les tuteurs en entreprise (bien que leur nombre soit limité). Il existe des règlements internes relatifs au tutorat dans de très grandes firmes de construction internationales qui sont conformes à leur propre politique interne.

Conformément aux règlements légaux, le cours pour les tuteurs devrait inclure au moins 70 heures de cours théoriques relatifs aux aspects psychologiques, éducatifs et méthodologiques ainsi qu'au moins 10 heures d'ateliers méthodologiques pratiques. Les centres de formation assurent habituellement 80 à 100 heures de cours, dont 30 à 35 heures d'ateliers pratiques.

L'Union des Artisans et les plus grandes sociétés internationales offrent un système de soutien (formation, informations, etc.) aux tuteurs mais le système actuel n'est pas satisfaisant.

Il n'existe aucune description de référence pour la formation, la certification et/ou les activités des tuteurs en entreprise aux niveaux national et régional. Les plus grandes sociétés disposent de systèmes de tutorat et de qualité internes en ce qui concerne la formation des travailleurs.

Les sessions de formation des tuteurs existantes sont exclusivement organisées via des initiatives locales et il n'existe aucun système commun au niveau national.

Améliorations à apporter au système actuel

Les fonctionnaires de l'administration en matière d'enseignement ainsi que les experts méthodologiques du gouvernement soulignent le besoin de mettre en œuvre un cadre de qualité commun qui serait un « ensemble » éducatif pour les tuteurs en entreprise, particulièrement dans le domaine d'application.

Il existe des règlements légaux de base relatifs au tutorat. Le principal problème relève du champ d'application. Il existe deux groupes de sociétés de construction essayant de résoudre ce problème : les plus grandes sociétés de portefeuille et les petites entreprises (membres de l'Union des Artisans). Il semble que les principaux obstacles soient l'absence d'un système de mise en oeuvre pour la formation des tuteurs, l'absence d'un système d'accréditation commun pour les entreprises de formation et l'absence de normes sur les qualifications professionnelles des tuteurs.

D'importantes améliorations sont nécessaires :

- Le besoin de normes de qualification professionnelle pour les tuteurs en entreprise ;
- Le besoin d'un « ensemble » éducatif commun reconnu pour les tuteurs en entreprise ;
- Le besoin d'un système d'accréditation de qualité pour les instituts de formation ;
- Le besoin de mettre en oeuvre des normes communes ;
- Le besoin d'incitants financiers pour encourager les personnes à devenir tuteurs.

SUEDE

Cadre législatif

Afin de comprendre le fonctionnement du système suédois, il faut savoir que de nombreux règlements professionnels sont directement gérés par les partenaires sociaux via des accords collectifs. Ces accords collectifs ont dans la pratique force de loi.

Il existe deux types de tuteurs en Suède :

- Ceux qui travaillent dans les écoles (employés par les municipalités) ; et
- Ceux qui travaillent dans des entreprises.

Il arrive parfois qu'il s'agisse de la même personne, même si elles travaillent pour des agences différentes.

Il existe, sur la base d'accords conclus entre les parties sur le marché de la construction suédois, un accord sur la formation professionnelle stipulant qu'il convient de désigner un tuteur pour toute personne employée en tant qu'apprenti. De plus, chaque entreprise doit nommer une personne responsable de l'enseignement professionnel. Les parties contractantes se retrouvent également derrière le BYN. Cet accord couvre les 16 professions du BYN mais pas, par exemple, les peintres, les plâtriers ou les travailleurs spécialisés dans les installations de chauffage, d'eau ou d'équipements sanitaires.

L'accord est entré en vigueur le 1er juin 2006 mais n'a toujours pas atteint tous les secteurs du marché de la construction suédois. En effet, lorsqu'une mesure tout à fait novatrice est approuvée, il faut du temps pour la mettre en œuvre. Les grandes entreprises ont plus utilisé les dispositions de l'accord que les petites sociétés et ont commencé à les mettre en oeuvre dans leurs propres plans éducatifs et de qualité.

Les contrats de formation (d'apprentissage) signés par l'entreprise et l'apprenti mentionnent le nom du cadre hiérarchique de l'apprenti (si celui/celle-ci n'est pas le directeur de l'entreprise) ainsi que le nom du coordinateur éducatif (si celui/celle-ci n'est ni le directeur de l'entreprise ni le cadre hiérarchique).

Comment fonctionne le tutorat dans la pratique

Ces dernières années, le BYN a travaillé d'arrache-pied pour trouver des matériaux et des instructions sur la manière d'interpréter le nouvel accord ainsi que des outils pour les entreprises, les apprentis, les tuteurs et les comités professionnels régionaux.

En Suède, la nature du tutorat d'entreprise varie s'il s'agit d'un élève envoyé par une école ou d'un apprenti[19] employé par l'entreprise après le cursus scolaire. Chaque personne suivant une formation dans l'entreprise doit être supervisée par un tuteur.

[19] En Suède, la notion d'apprenti est très différente de la notion utilisée dans la plupart des autres pays européens. Un apprenti n'est pas une personne qui partage son temps de formation entre l'entreprise et le centre de formation mais plutôt un jeune employé recruté à temps plein par l'entreprise et qui ne va plus à l'école (où il a déjà terminé son premier cycle de formation).

En ce qui concerne les **jeunes bénéficiant d'un statut scolaire,** le tuteur en entreprise entretient un contact étroit avec le formateur de l'école professionnelle qui, en outre, est responsable de la formation des jeunes à l'école et au sein de l'entreprise. En effet, c'est l'école qui définit les programmes de formation à suivre dans l'entreprise. De plus, ce sont l'école et l'organisme financier, c'est-à-dire la municipalité, qui sont responsables de la formation et de l'accompagnement du tuteur. Le rôle des organes professionnels est également important car ils font partie des conseils d'apprentissage de chaque école et ils influencent donc la nature des programmes de formation. De même, la profession organise et fournit des efforts pour offrir aux jeunes une orientation professionnelle, en les aidant à choisir un métier dans le secteur de la construction, particulièrement via des comités professionnels régionaux appelés RYK qui sont coordonnés par un organe national commun pour le secteur de la construction, à savoir le BYN.

La formation professionnelle se poursuit après l'école dans le cadre d'un poste dans une entreprise où **le jeune bénéficie du statut d'apprenti**. L'accord sur la formation professionnelle du 1er juillet 2006, signé par les partenaires sociaux, répète que chaque ***apprenti doit avoir un tuteur*** et que chaque entreprise doit disposer ***d'une personne responsable de la formation professionnelle***. Cette tâche peut être assurée par la même personne dans les petites entreprises. Au sein de l'entreprise, l'apprenti, même s'il est engagé à temps plein et pour 4.000 heures, est considéré comme un travailleur en formation en vue d'obtenir un diplôme professionnel. L'apprentissage se termine par un examen professionnel fixé par le BYN. Si l'apprenti le réussit, il recevra son diplôme ainsi qu'un salaire de travailleur. Au cours de cette période, le tuteur doit dresser un plan de formation avec l'apprenti. Ce plan sera contrôlé par les comités professionnels régionaux (RYK). Le contenu du journal de suivi de la formation est rédigé par le BYN, qui définit également les objectifs du cours de formation pour chaque profession.

Un système de soutien (formation, informations, etc.) pour les tuteurs est actuellement développé par le BYN mais certaines grandes entreprises forment également leurs propres tuteurs.

Améliorations à apporter au système actuel

Il n'existe pas de système parfait et le parcours est encore long pour le BYN. Toutefois, les matériaux seront un jour mis en service et pourront être utilisés non seulement par les petites et les grandes entreprises mais aussi par les différentes catégories professionnelles qui formulent des demandes plus spécifiques. Les principaux problèmes sont liés aux différences géographiques (la Suède est le troisième plus grand pays d'Europe).

De manière générale, dans les plus grandes villes, les tuteurs n'ont pas de mal à garder le contact avec les apprentis mais s'il existe une distance de 100-250 kilomètres entre les lieux de travail et si les personnes travaillent souvent seules, il peut s'avérer difficile de maintenir un contact quotidien entre le tuteur et l'apprenti. La faiblesse du système est qu'il peut devenir trop « générique », il se peut donc qu'il ne soit pas approprié pour toutes les situations qui pourraient se présenter. De même, un des atouts du système est qu'il convient pour ainsi dire à tout le monde.

Les importantes améliorations à apporter sont les suivantes : le besoin de mettre en place un cadre méthodologique assez flexible pour être utilisé dans les différentes professions (16 au total) et dans les différents types d'entreprises ; et le besoin d'assurer un accès facile, de préférence via Internet, pour que tout le monde puisse l'utiliser et qu'il soit écrit dans une langue que le tuteur pourra facilement utiliser et comprendre.

CONCLUSIONS DE LA PHASE 1

ORIENTATIONS POSSIBLES POUR L'ACCOMPAGNEMENT DU TUTORAT D'ENTREPRISE

Le premier postulat qui émerge des travaux menés au cours de la phase 1 du projet COPILOTE concerne **la nécessité de ne pas limiter l'accompagnement des tuteurs d'entreprise à des actions de formation qui leur sont destinées**. En effet, la formation à elle seule, même obligatoire, ne garantira pas la qualité du tutorat et ne permettra pas de répondre aux défis auxquels le tutorat est aujourd'hui confronté dans beaucoup de pays du partenariat :

- nombreuses ruptures de contrat de formation en entreprise,
- faible valorisation du travail des tuteurs,
- qualité de la formation en entreprise souvent à améliorer,
- solitude professionnelle des tuteurs.

Il ressort du travail accompli que les tuteurs d'entreprise auraient besoin d'un dispositif d'accompagnement inscrit dans la durée, piloté par des organisations et par des personnes clairement identifiées dans chaque pays. Des dispositifs d'appui existent pour ce qui concerne les enseignants d'écoles professionnelles ou les formateurs de centres de formation, mais rares sont les structures qui offrent les services similaires aux tuteurs d'entreprise, même si certaines organisations professionnelles s'efforcent de les accompagner.

Bien entendu, il ne s'agit pas uniquement de faciliter les aspects purement administratifs de la fonction tutorale, car ceux-ci ne posent pas trop de problèmes et l'information circule correctement dans la plupart des pays. En revanche, les tuteurs ont besoin d'**un appui plus important et surtout permanent** pour ce qui concerne la préparation, la mise en œuvre et la gestion de la formation en entreprise au quotidien :

- relations avec l'apprenant et avec sa famille,
- pédagogie de l'apprentissage en entreprise, à savoir l'exploitation des situations de production à des fins formatives,
- organisation des formations alternées, partagées entre l'entreprise et le centre de formation,
- sécurité et santé au travail,
- orientation professionnelle des jeunes en formation initiale.

Un dispositif d'accompagnement, ne devra pas se limiter à une simple banque des données en ligne, par exemple, même si une telle initiative est aussi envisageable, parmi d'autres solutions.

Les tuteurs d'entreprise sont souvent seuls face à leur mission et ont besoin d'une confrontation des pratiques et des apports extérieurs leur permettant de trouver des solutions à leurs préoccupations. Ils ont également besoin d'outils et de démarches pour communiquer avec les familles et les centres de formation dans le cadre des formations alternées.

Par conséquent, c'est un modèle d'accompagnement complet qui serait à construire, modulable en fonction de la réalité de chaque pays, flexible et installé dans la durée.

Cette démarche commencerait par la conception et la réalisation **d'une banque des données** à l'attention des tuteurs, déclinable par chaque partenaire en fonction de son contexte et de ses besoins.

Cette banque des données comprendrait (liste non exhaustive) :

- documents officiels en rapport avec la formation professionnelle en entreprise (textes législatifs éventuellement commentés, référentiels, descriptifs),
- formulaires administratifs relatifs aux formations suivis en entreprise,
- outils permettant de préparer l'accueil de l'apprenant en entreprise (alternée ou non),
- documents et outils indispensables pour la formation en entreprise (référentiels, programmes, outils didactiques, règles de sécurité, outils d'évaluation),
- catalogue de l'offre de formation destinée aux tuteurs d'entreprise.

Par ailleurs, il est indispensable de construire **une stratégie de communication pour démontrer aux entreprises en quoi elles ont intérêt à accueillir et à former des apprenants** au sein de leurs structures. Cette stratégie ne peut pas être composée uniquement de discours ou d'articles dans la presse professionnelle ou sur des sites Internet. Le message doit être véhiculé autrement, surtout au travers des rencontres avec les chefs d'entreprise lors de différentes occasions. Ces rencontres, organisées par des centres de formation ou par des organisations professionnelles, existent déjà, mais ne visent pas suffisamment la qualité de la formation en entreprise et ne présentent pas assez cette formation comme **un investissement indispensable** à la survie de l'entreprise.

En outre, il faudra **se pencher sur la nature même des contacts avec les tuteurs d'entreprise**, en créant pour eux des séminaires, des forums et des rencontres. En concevant ces actions, il est indispensable de tenir compte des besoins, des habitudes et des contraintes des tuteurs d'entreprise. C'est dans ce cadre qu'il sera opportun de leur proposer des actions de formation adaptées, en les présentant davantage en tant que **séminaires et séances de travail communes** avec les formateurs de centres de formation ou avec d'autres professionnels. Pour attirer les tuteurs d'entreprise vers des actions de communication et de formation, surtout pour ce qui concerne les formations non obligatoires ou post-obligatoires, il faudra construire une stratégie de communication autour du besoin de réfléchir ensemble entre les différents acteurs de la formation professionnelle.

Dans quelques pays du partenariat, la formation initiale des tuteurs d'entreprise est rendue obligatoire. Toutefois, **le caractère obligatoire ne garantit pas toujours l'efficacité à long terme** En plus, si la formation est obligatoire, elle peut être perçue, avant tout, comme une contrainte de nature administrative et la motivation pour la suivre peut être limitée. Par conséquent, pour que les formations obligatoires soient efficaces, il est indispensable de prouver qu'elles sont rentables pour l'entreprise. Il s'agit aussi de convaincre les entreprises qu'un tutorat efficace contribue à la diminution du nombre de ruptures des contrats de formation.

Les formations des tuteurs d'entreprise qui existent actuellement s'adressent surtout aux nouveaux tuteurs, tandis qu'il serait souhaitable de bâtir, en parallèle, une **offre de formation continue**, permettant d'actualiser ses connaissances et d'échanger ses expériences. Un concept de formations conjointes pour les tuteurs-formateurs d'entreprise et pour les formateurs-tuteurs de centres de formation est également à explorer, car de telles formations

mettraient sur pied d'égalité tous ceux qui sont confrontés à la formation des personnes, indépendamment du lieu où ils exercent leur mission (école ou entreprise).

Il est évident qu'aucune de ces actions ne sera efficace si elle n'est pas accompagnée d'un véritable **plan de communication** permettant de la connaître. C'est pour cela qu'il sera indispensable de s'appuyer sur des canaux de communication qui existent déjà, mais qu'il faudra encore renforcer. Les stratégies de communication ne pourront pas être mises en place sans les partenaires naturels des entreprises, à savoir leurs organisations professionnelles qui doivent y être impliquées dès que les premiers concepts et les premières productions seront disponibles. En plus, la communication ne devra pas se limiter à quelques actions ponctuelles, mais elle devra être permanente. C'est pourquoi il faudra désigner clairement les responsables de la communication, d'abord au sein des structures du partenariat et puis créer une stratégie claire et précise, adaptable en fonction des contextes nationaux.

Bien entendu, il est tout aussi important de **préparer les personnes qui seront chargées de l'accompagnement des tuteurs d'entreprise**. C'est dans cet esprit que le CCCA-BTP a décidé de mettre en place à Paris, dès novembre 2007, des **sessions de formation destinées à des formateurs de centres de formation** d'apprentis qui auront à concevoir des dispositifs de formation et d'accompagnement des tuteurs d'entreprise.

Les objectifs de ces sessions seront de (d') :

- prendre en compte les caractéristiques des maîtres d'apprentissage dans les petites entreprises de la construction en France pour adapter les objectifs, les contenus et les modes d'animation des formations qui leur sont destinés,
- identifier ses propres représentations et pratiques en tant que formateur de maîtres d'apprentissage,
- construire son propre plan d'action, tout en exploitant les outils existants, utiles pour construire et animer un dispositif de formation des maîtres d'apprentissage.

L'invitation sera adressée par le CCCA-BTP à ses partenaires du projet COPILOTE pour participer à cette action de formation, pour l'enrichir grâce à des apports et à des témoignages des expériences européennes.

ANNEXES

ENVIRONNEMENT LÉGISLATIF ET RÉGLEMENTAIRE DE LA FONCTION TUTORALE :

SITUATION DÉTAILLÉE PAR PAYS

RESSOURCES DOCUMENTAIRES NATIONALES

PERSONNES AYANT PARTICIPÉ À L'ENQUÊTE RÉALISÉE

ENVIRONNEMENT LÉGISLATIF ET RÉGLEMENTAIRE DE LA FONCTION TUTORALE :

SITUATION DÉTAILLÉE PAR PAYS

Pays	Textes officiels	Description
France	**Loi du 20/12/1993** (n°93-1313)	Plus d'obligation d'agrément pour le maître d'apprentissage (tuteur).
	Loi du 4/05/04	Définit le contrat de professionnalisation (pour accueillir des jeunes et demandeurs d'emploi n'ayant pas le statut d'apprenti) et plus précisément que l'entreprise doit désigner un tuteur pour accueillir et guider le bénéficiaire.
	Code du travail : - article R 117-3 - article L 117-4 - article L 117-5	Précise les conditions pour devenir maître d'apprentissage en France. Définit le terme de « maître d'apprentissage ». Définit la fonction de maître d'apprentissage : présent dans l'entreprise, majeur, offrir toutes les garanties de moralité, présenter des compétences pédagogiques et professionnelles permettant une formation satisfaisante de l'apprenti.
	Accord du 13/07/2004 étendu le **13/05/2005** notamment au secteur du bâtiment et des travaux publics	Précise le fonctionnement pour les maîtres d'apprentissage. L'accent est mis sur la qualité de l'accueil et la formation en entreprise. Les accords rendent obligatoires : - une formation sur mesure des maîtres d'apprentissage (de 8h à 32h), - une validation de leurs compétences par l'attribution du titre de maître d'apprentissage, - un engagement moral au travers la charte professionnelle - une indemnisation.

Pays	Textes officiels	Description
Belgique	**Arrêté royal du 24/09/06** article 14 **Arrêté du Gouvernement wallon du 16/07/1998** article 4	Précise les conditions pour être tuteur dans le système de l'alternance en Communauté Française et pour le Fond de la Formation de la Construction (FFC) Il recommande au responsable de la formation pratique d'avoir suivi une formation pédagogique à l'accompagnement des jeunes. Le FFC est habilité à poser les différents actes suivants : • procéder à l'agrément de l'employeur en exécution de l'article 43 de la loi du 19 juillet 1983 précitée et de l'arrêté royal du 18 juin 1986 déterminant, en matière d'apprentissage industriel, les conditions et les modalités générales d'agrément et de retrait d'agrément comme patron et/ou responsable de la formation, • procéder à l'agrément du formateur en entreprise, tel que défini par l'article 14 de la présente convention, en exécution de la même disposition, • évaluer le déroulement des formations théorique et pratique, • coordonner l'organisation des actions de formation théorique, • se prononcer sur la répartition des périodes de formation théorique et de formation pratique. Par contre, pour ces réseaux, aucune exigence de qualifications n'est définie pour la personne qui assurera la fonction de tuteur. Définit les conditions requises pour être moniteur dans le réseau de l'Institut de Formation en l'Alternance des Petites et Moyennes Entreprises (IFAPME) : • Un certificat de bonne vie et mœurs • Etre ouvrier qualifié âgé de plus de 25 ans et au moins 6 ans d'expérience dans le métier (ou 23 ans minimum avec un diplôme chef d'entreprise). La Région Wallonne réfléchit à donner des primes aux entreprises qui demandent aux tuteurs de suivre une formation spécifique (décret de 2003) et la création d'un label « entreprise formatrice ».

Pays	Textes officiels	Description
Allemagne	**Loi du 14/08/69** (pour la formation professionnelle) **Berufsbildungsgestez (BBiG)** **Loi de 12/2003** (basée sur la loi de 1953 pour le commerce et l'artisanat) **Handwerksordnung (HWO)** **Le règlement statutaire :** la certification pour les tuteurs. **Ausbilder-Eignungsverordnung (AEVO)**	Elle garantit une norme pour la formation professionnelle obligatoire pour toutes les entreprises. Elle est obligatoire pour la formation professionnelle qui n'a pas lieu en école de formation (pour le secteur industriel, des affaires et du secteur commercial ; ce dernier étant plus défini dans la loi suivante). Elle décrit les règles et fonctionnement liés au secteur commercial. C'est donc la Chambre du Commerce qui est le responsable de la formation professionnelle pour le secteur commercial. Les tuteurs qui travaillent dans des entreprises commerciales, des exploitations (secteur agricole compris), dans le secteur public doivent prouver qu'ils ont les qualifications nécessaires pour former des apprenants (selon la Loi pour la formation professionnelle). Une formation en 7 étapes est donc élaborée : • bases générales • planification du programme d'apprentissage • participation au recrutement des apprentis • formation interne • mise en évidence du processus d'apprentissage • formation en groupe • processus de fin de formation. Suite à celle-ci, les tuteurs peuvent passer l'examen qui, s'il est réussi, leur permet d'acquérir le certificat de formation professionnelle AEVO.

Pays	Textes officiels	Description
Espagne	**Loi du 03/10/1990** **Loi du 19/06/02** **Agrément du 14/02/06** (Gouvernement de la Principauté des Asturies)	Loi organique qui définit l'organisation du système éducatif. Loi qui décrit l'organisation des études de vétérinaire. Accord entre les centres et les entreprises approuvé par le Gouvernement de la Principauté des Asturies.
Italie	**Loi de 1998** articles 15 et 16 **Loi du 28/02/2000**	Loi de base pour la formation professionnelle qui définit les compétences et les différents rôles : le tuteur, l'entreprise et le centre de formation. Les conditions requises pour être tuteur en entreprise : • suivre des sessions de formation organisées par la région (8 heures minimum), • avoir 3 ans d'expérience dans le domaine, • avoir une charge de 5 apprentis maximum par tuteur.
Suisse	**Loi fédérale du 13/12/2002** **Ordonnance du 19/11/2003** articles 14, 16, 22, 23 et 44	Décrit le fonctionnement de la formation professionnelle. Ce sont les Cantons qui ont le pouvoir d'organiser et de réguler la formation professionnelle apprentissage. Décrit le fonctionnement plus précis de la formation professionnelle et notamment les conditions pour être formateur en entreprise : • Suivre un cours de 100h ou d'au moins 40h ; • Participer à une session d'évaluation (une par semestre) ; • Réaliser une évaluation de l'apprentissage en entreprise et un rapport périodique ; • Suivre le guide méthodologique national (édité en 2005 par le Canton) qui définit le programme et le profil pour la certification des tuteurs.

Pays	Textes officiels	Description
Pologne	**Loi sur le code de travail du 26 juin 1974**	Description générale des conditions de formation pratique (article 191)
	Loi du 22 mars 1989	Dans la Loi des Métiers, les grandes orientations du tutorat en entreprise sont définies notamment au niveau des finances et des conditions pour devenir tuteur : • titre de « maître » et 3 ou 4 ans d'expérience, • autre diplôme professionnel de niveau post-baccalauréat, en lien avec la fonction et 3 ans d'expérience, • tout autre diplôme et 6 ans d'expérience professionnelle. Le Ministère du Travail décrira les qualifications requises pour un tuteur d'entreprise.
	Loi du 7 septembre 1991concernant le système éducatif	Description générale des conditions et obligations des tuteurs
	Loi exécutive du Ministère de l'Education du 1er juillet 2002 sur la formation du métier pratique	Description détaillée des conditions de formation du métier pratique et obligations (attentes) du tuteur envers la société formatrice.
Suède	**Convention collective de juin 2006** signée par les partenaires sociaux du secteur de la construction	Elle stipule que chaque apprenti aura un tuteur officiel dans l'entreprise. Celui-ci est responsable du développement professionnel de l'apprenti. Indépendamment du tuteur pédagogique, il y aura également une personne (hors de l'entreprise) qui sera responsable du parcours de l'apprenant dans le secteur de l'éducation professionnelle. Le BYN, commission professionnelle du secteur du bâtiment, doit s'assurer que les accords entre l'apprenant et l'entreprise sont suivies. A cet effet, il créera les outils pédagogiques pour aider le tuteur en entreprise. Le comité professionnel régional (ensemble de partenaires sociaux au niveau régional) vérifiera que l'apprenti est bien suivi par un tuteur.

RESSOURCES DOCUMENTAIRES NATIONALES

consultables sur le site Internet www.copilote.org

FRANCE

01. Recueil de formations au tutorat en France - liste 2006.
02. Cahier des charges de la formation des maîtres d'apprentissage.
03. Référentiel de certification des compétences pour la délivrance du Titre de Maître d'apprentissage confirmé.
04. Charte du maître d'apprentissage.
05. Accord de branche du 13 juillet 2004 relatif au maître d'apprentissage.
06. Charte de l'alternance du CCCA-BTP, 2006.
07. Accord de branche du 13 juillet 2004 relatif aux 6 axes de progrès pour la formation initiale et l'apprentissage dans le BTP.
08. Fiche technique pédagogique sur la formation des tuteurs dans le secteur des travaux publics, 2005.
09. Guide du tuteur, réalisé par le CAFOC de Nantes.
10. Guide *Eurotuteur* réalisé par l'Académie de Strasbourg.
11. Dépliant « Tuteur en entreprise », réalisé par le GRETA du Velay.
12. Fiche pratique sur la formation des tuteurs, réalisée par le GIP Lorraine.

BELGIQUE

13. Arrêté royal du 24 septembre 2006 relatif à la formation dans le secteur de la construction.
14. Circulaire du 5 décembre 2006 relatif à l'enseignement secondaire en alternance.
15. Manuel pédagogique du tuteur dans le système de formation en alternance.

ALLEMAGNE

16. Loi (fédérale) du 23 mars 2005 sur la formation professionnelle.
17. Décret du 16 février 1999 relatif aux compétences professionnelles des formateurs.
18. Loi du 17 septembre 1953 relative à l'organisation de l'artisanat.

ESPAGNE

19. Manuel de formation : guide à l'attention des tuteurs en entreprise.
20. Indications pour la formation des tuteurs d'entreprise en Espagne.
21. Manuel de formation en centre de formation.
22. Manuel de formation pour les formateurs en entreprise.

ITALIE

23. Guide pour le tuteur d'entreprise (juin 2002), réalisé par ISFOL.
24. Décret du 28 février 2000 relatif aux dispositions concernant l'expérience professionnelle requise pour le développement de la fonction de tuteur d'entreprise.
25. Loi du 24 juin 1997 relative aux normes dans le domaine de la promotion de l'emploi.

SUISSE

26. Loi fédérale sur la formation professionnelle du 13 décembre 2002.
27. Ordonnance sur la formation professionnelle du 19 novembre 2003.
28. Guide de l'apprentissage, réalisé par DBK.
29. Manuel pour la formation en entreprise, réalisé par CSFP.
30. Le contrat d'apprentissage.
31. Informations relatives à l'établissement du rapport de formation sur les compétences acquises par la personne en formation.
32. Rapport de formation.

POLOGNE

33. Décision du ministre de l'Éducation nationale et du sport du 29 octobre 2003 relative à l'apprentissage pratique des métiers en Pologne.
34. Le tutorat en Pologne.

SUEDE

35. Brochure « Superviseur – un poste à responsabilité ».
36. Introduction à l'apprentissage.
37. Liste récapitulative pour la veille - qualité.
38. Rapport de la formation professionnelle

PERSONNES AYANT PARTICIPÉ À L'ENQUÊTE

FRANCE

CABIOC'H Jean-Yvon, conseiller en formation continue, DAFCO de Rennes
6, rue Kléber, F-35000 Rennes

DAVID Gabriel, chargé de mission service formation, CAPEB
2 rue Béranger, F-75140 Paris cedex 03

DIEF Jean-Paul, conseiller en formation continue, Rectorat de Clermont-Ferrand
3 avenue Vercingétorix, F-63000 Clermont-Ferrand

ESOAIN Michel, directeur général, FNCMB (Fédération compagnonnique des métiers du bâtiment),
7 rue Petit, F-75019 Paris

MARTY Jacques, proviseur, Lycée Cantau
1 allée de Cantau, F-64600 Anglet

OLDANI Bruno, directeur pédagogique, Formation BTP 06
CFB, 80 rue Jean Joannon, ZI Les Trois Moulins, F-06600 Antibes

SPAETH Anne, conseiller formation, CCCA-BTP
19 rue du Père Corentin, F-75680 Paris Cedex 14

Pour les enquêtes menées par le CR2i : **EPPSTEIN Françoise**
Coordination des travaux et synthèse française, faite par le CCCA-BTP : **LAWINSKI Marek**

BELGIQUE

BEENKENS Benoît, conseiller en éducation**,** Formation PME Liège
Rue du Château Massart 70, B-4000 Liège

LINDER Michèle, directrice relations entreprises, IFAPME,
Place Albert 1er 31, B-6000 Charleroi

NOEL Annie, conseiller, SYSFAL Asbl
7e étage, bâtiment « Fortis-AG », 185, Boulevard Tirou, B-6000 Charleroi

PIETTE Jacques, manager régional Liège, Fonds de la Formation de la Construction
Galerie de la Sauvenière 5, B-4000 Liège

ALLEMAGNE

FISCHEDICK Manfred, directeur, BZB Düsseldorf
Auf'm Tetelberg 13, D-40211 Düsseldorf

KEWELOH Andreas, formateur, BZB Düsseldorf
Auf'm Tetelberg 13, D-40211 Düsseldorf

PAWLIK Frank, directeur général, BZB Krefeld
Bökendonk 15, D-47809 Krefeld

UHE Ernst, professeur, TU Berlin
Franklinstrasse 28, D-10587 Berlin

ESPAGNE

FERNENDEZ LABORDA José Antonio, directeur de la formation
ARIAS TAMARGO Mónica, directeur de la formation adjoint
HEVIA FANO Marta, technicien de formation
Fundación Laboral de la Construcción del Principado de Asturias
Alto el Caleyu nº2 Ribera de Arriba, E-33170 Ribera de Arriba

MARTIN AGUADO Susana, responsable de département, FLC Navarra
Avda. Marcelo Celayeta, E-75 Nave U2

MARTINEZ Juan Carlos, chargé de formation, Fundacion Laboral de la Construcción
Avda Alberto Alcocer, 46B; 8º, E-28016 Madrid

SILVERO MIRAMON Marta, responsable de formation, Fundación Laboral de la Construcción Navarra
Avda. Marcelo Celayeta, E-75 Nave U2

VAZQUEZ AJO Ana Isabel, technicien de formation, Fundación Laboral de la Construcción
Avda Alberto Alcocer, 46B; 8º, E-28016 Madrid

ITALIE

MARTINO Rossella, codirecteur, Formedil
Via Alessandria 215 – I-00198 Roma

SUISSE

BEDNARZ Furio, directeur de recherches, ECAP
Via Industria, CH-6814 Lamone - Lugano

BIGNAMI Filippo, chercheur senior, ECAP
Via Industria, CH-6814 Lamone - Lugano

POLOGNE

KUS Jakub, sécrétaire national, Budowlani
Ul. Mokotowska 4/6, PL-00641 Warszawa

MAZAN Waldemar, vice-président, Confédération du Bâtiment et de l'Immobilier
Al. Jana Pawła II 70, lok. 100 PL-00950 Warszawa

TRZPIL Andrzej, membre de la Commission Construction, Confédération de l'Artisanat Polonais
Skr. poczt. 54, PL-00952 Warszawa

SUÈDE

GUSTAFSSON Michael, co-responsable, BYN
Vretenvägen 9, Box 4028, S-171 04 Solna

LES PARTENAIRES COPILOTE

P1. CCCA-BTP (France)
Promoteur du projet

www.ccca-btp.fr

P2. Formation PME Liège (Belgique)

www.formation-pme.be

P3. BZB (Allemagne)

www.bzb.de

P4. FLC (Espagne)

www.flc.es

P5. Centre Inffo (France)

www.centre-inffo.fr

P6. CIEP-CR2I (France)

www.cr2i.com

P7. CREDIJ (France)

P8. FORMEDIL (Italie)

www. formedil.it

P9. ECAP (Suisse)

www.ecap.ch

P10. BUDOWLANI (Pologne)

www.zzbudowlani.pl

P11. BYN (Suède)

www.byn.se

Un projet piloté par le CCCA-BTP dans le cadre du réseau RE.FORM.E (www.reforme.org)
Contact : marek.lawinski@ccca-btp.fr / Tél. +33.1.40.64.26.17

www.copilote.org

COPILOTE

Stratégie européenne pour développer et optimiser le tutorat
en entreprise dans le secteur de la construction

9 pays européens partenaires

OBJECTIFS

Mieux positionner le tutorat
dans le processus de la formation professionnelle

Accompagner les nouveaux entrants, jeunes et adultes,dans les
petites entreprises du secteur de la construction

Professionnaliser l'accompagnement des apprenants (tutorat)
et le valoriser, entre autres, par une reconnaissance
basée sur un référentiel européen

Éducation et culture
Leonardo da Vinci

Ce projet a été financé avec le soutien de la Commission européenne. Cette publication n'engage que son auteur et la Commission européenne n'est pas responsable de l'usage qui pourrait être fait des informations qui y sont contenues.