

A close-up photograph of a woman with dark hair, smiling warmly. The image is the background for the text.

**ATELIER RELATIF
A LA CONSTRUCTION DE
« SITUATIONS APPRENANTES »
DANS LES COLLECTIVITES
TERRITORIALES**



AVANT PROPOS

La construction de situations apprenantes - 11 mars 2013



AVANT PROPOS

- **Qu'est-ce qu'une situation apprenante ?**
- **Y a-t-il des situations professionnelles non apprenantes ?**
- **Comment capitaliser les expériences en la matière ?**

Ce sont notamment ces questions qui ont sous-tendu le travail de l'atelier...

Pour finalement tenter de réfléchir aux conditions de réussite de la mise en place des situations apprenantes dans les collectivités.

SOMMAIRE

La construction de situations apprenantes - 11 mars 2013



SOMMAIRE

- **UN ÉTAT DES LIEUX DES PRATIQUES EXISTANTES**
- **UNE DÉFINITION**
- **UN ARGUMENTAIRE POUR MOBILISER LES ACTEURS**
- **UNE MÉTHODOLOGIE :**
 - pour construire la situation apprenante,
 - pour accompagner l'apprenant,
 - pour assurer le suivi de l'action.

UN ETAT DES LIEUX DES PRATIQUES EXISTANTES

La construction de situations apprenantes - 11 mars 2013



ETAT DES LIEUX

UN CONTEXTE QUI INTERROGE LES PRATIQUES

- Des équipes qui bougent davantage.
- Une pression : le besoin d'agents opérationnels « tout de suite ».
- La nécessité de construire de nouveaux parcours de formation.
- Le chantier du handicap.
- Le besoin de mettre en place plus de stages pratiques et de mieux les accompagner.

- Des agents qui parfois ne veulent pas partir en formation.
- Des agents à reclasser.
- Des agents qu'il faut remettre en confiance et aider à passer de leur ancien métier à de nouvelles activités.
- Des agents qui partent en retraite avec leur savoir faire.

ÉTAT DES LIEUX

PRATIQUES EXISTANTES

- **Des démarches existent dans les collectivités.**

- **Toutes ne peuvent pas être considérées comme des constructions de situations apprenantes :**
 - l'accueil des nouveaux,
 - les stages de découverte et d'observation,
 - le partage informel de connaissances inter et intra services...

- **En revanche, d'autres démarches relèvent pleinement de la construction de situations apprenantes.**

ÉTAT DES LIEUX

PRATIQUES EXISTANTES

DÉMARCHES	MODALITÉS
<ul style="list-style-type: none">▪ Les parcours de professionnalisation in situ (reconversion, reclassement, mobilité interne, changement de métier, de mission, de fonction). L'objectif est l'acquisition et/ou la consolidation de compétences.	<ul style="list-style-type: none">• Détermination du plan d'action.• Accueil dans le service.• Évaluation de la mise en pratique des formations sur le poste de travail.
<ul style="list-style-type: none">▪ Les stages d'immersion, les stages pratiques (y compris hors collectivité).	<ul style="list-style-type: none">• Recensement des besoins des services accueillants.• Détermination des objectifs du stage en fonction des besoins des services et du profil de l'agent.• Détermination des modalités d'accueil, du référent, des compléments de formation...• Fabrication d'une grille d'évaluation (à partir de la fiche de poste et d'un référentiel compétences).• Suivi des acquisitions par le service RH et le responsable du service d'accueil.

UNE DEFINITION

La construction de situations apprenantes - 11 mars 2013



UNE DEFINITION

- **Une définition trop large (toute situation de travail est apprenante) peut poser problème :**
 - certaines situations de travail ne permettent pas de faire l'apprentissage de bonnes pratiques.

- **Trois qualitatifs peuvent permettre de caractériser une situation apprenante :**
 - situation objectivée,
 - contextualisée,
 - évaluée.

UNE DEFINITION

La démarche doit être :

- reconnue, validée, institutionnalisée en amont.

Quatre éléments sont indispensables pour la construction de la situation apprenante.

1. Le diagnostic :

- identifier la compétence à acquérir,
- évaluer le niveau de l'agent.

2. La détermination de l'objectif

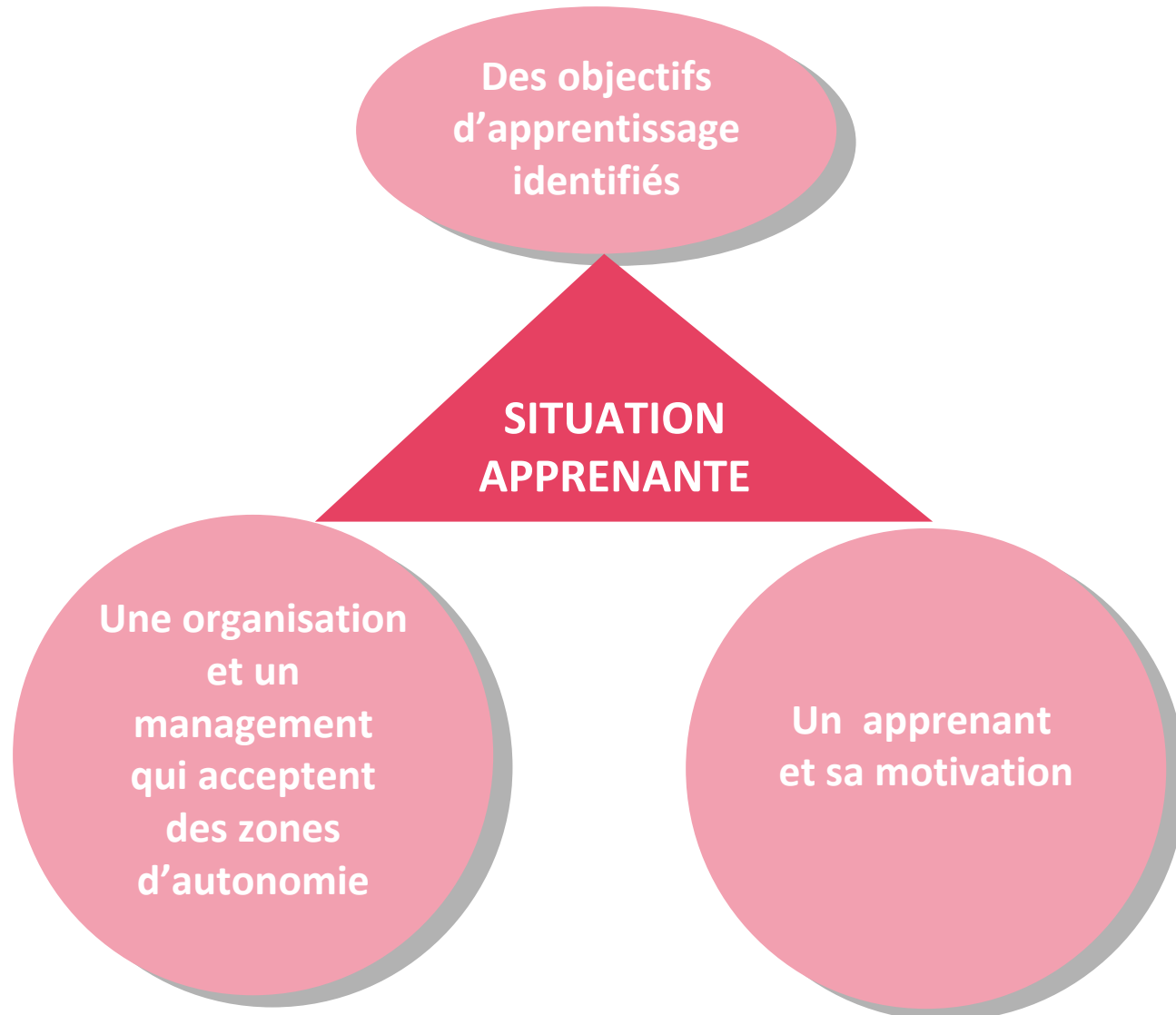
3. L'accompagnement, par un référent, de la situation de travail choisie :

- la compétence est mise en œuvre dans le contexte de travail réel.

4. La vérification de l'atteinte de l'objectif

**Cette définition est valide quelle que soit la finalité :
reclassement, professionnalisation, mobilité.**

UNE DEFINITION



UN ARGUMENTAIRE POUR MOBILISER LES ACTEURS

11 mars 2013



Le Cnpt

UN ARGUMENTAIRE POUR MOBILISER LES ACTEURS

- **Pour la réussite de la démarche, il est essentiel que l'ensemble des acteurs de la collectivité soit mobilisé :**
 - **les acteurs contributeurs (élus, direction générale, direction des ressources humaines, encadrants, agents des services d'accueil...),**
 - **les apprenants potentiels.**

UN ARGUMENTAIRE POUR MOBILISER LES ACTEURS

À DESTINATION DES ACTEURS CONTRIBUTEURS, DES ARGUMENTS DE BONNE GESTION

- **La démarche de construction de situations apprenantes présente un bon rapport « coût/efficacité/retour sur investissement » :**
 - en contribuant à l'amélioration de l'efficacité d'agents multi compétents et polyvalents pour un service public continu lui-même plus efficace ;
 - en s'inscrivant dans une réelle démarche de GPEC (pyramides des âges, métiers nouveaux, réflexion sur la démarche compétences...) ;
 - en accompagnant les mutations, les changements pour lesquels la seule formation en salle n'est pas suffisante ;
 - en assurant le transfert des savoirs des seniors avant leur départ ;
 - en démontrant l'intérêt de la politique RH de la collectivité qui reconnaît l'existence de situations apprenantes en milieu professionnel ;
 - en répondant mieux aux demandes croissantes de mobilité pour lesquelles la seule formation en salle ne pourra suffire ;
 - en répondant mieux également, aux besoins exprimés dorénavant par les agents qui suivent les formations d'intégration ;
 - en satisfaisant mieux aux obligations statutaires d'accompagnement des agents en reclassement ;
 - en maintenant ces mêmes agents en situation de travail...

UN ARGUMENTAIRE POUR MOBILISER LES ACTEURS

DES ARGUMENTS MANAGERIAUX

- **La construction de ces mêmes situations** peut constituer un véritable **outil de management...**
 - en contribuant à la motivation, la mobilisation, la fidélisation, la responsabilisation ;
 - en s'appuyant sur la cohésion d'équipe (on partage, on passe le relais, on élargit son horizon professionnel) ;
 - en favorisant l'anticipation de l'avenir (les départs en retraite et l'organisation du transfert des compétences) ;
 - en permettant de doter les services d'agents opérationnels plus rapidement ;
 - en diminuant peut-être le délai pour pourvoir un poste vacant... la situation apprenante constituant une réponse supplémentaire pour permettre l'adaptation des agents ;
 - en participant à la montée en compétences des agents ;
 - en apportant une aide dans la mesure où la construction de la situation amène à mettre à plat des procédures, des modes opératoires...

UN ARGUMENTAIRE POUR MOBILISER LES ACTEURS

DES ARGUMENTS À DESTINATION DES APPRENANTS POTENTIELS

- La démarche de construction de situations apprenantes est une **réponse à la nécessité de l'accompagnement individualisé de l'agent, dont les enjeux peuvent être :**
 - de mobilité,
 - de reclassement,
 - d'intégration,
 - d'évolution professionnelle.

UN ARGUMENTAIRE POUR MOBILISER LES ACTEURS

DES ARGUMENTS À DESTINATION DES APPRENANTS POTENTIELS (suite)

- **La démarche de construction de situations apprenantes représente une opportunité...**
 - Chacun peut tirer un réel bénéfice d'une telle démarche pour son évolution professionnelle.
 - Il s'agit d'un outil d'accompagnement individuel de la prise de fonction ou de l'adaptation à une évolution de poste qui peut permettre de se positionner plus rapidement sur un poste vacant.
 - C'est une offre complémentaire à la formation en salle.
 - C'est aussi un outil de valorisation de son parcours : identification des compétences, meilleure exploitation du Livret Individuel de Formation en vue d'une REP, d'une VAE.

UNE METHODOLOGIE

La construction de situations apprenantes - 11 mars 2013



UNE METHODOLOGIE

CONSTRUIRE LA SITUATION APPRENANTE

▪ Avertissement

- Il est souhaitable de construire la situation en amont, et de veiller à ne pas reconnaître après coup n'importe quelle situation.
 - Il ne s'agit pas en effet de faire éclater la cohérence de la formation des fonctionnaires territoriaux, en constituant une sorte de caution pour ne plus se déplacer en salle.
 - D'ailleurs, les deux modèles doivent plutôt être posés comme complémentaires : la situation apprenante peut permettre de vérifier le transfert des compétences acquises en salle.
- Enfin, **avant de se lancer** dans la construction de la situation, il est nécessaire de **s'assurer de l'engagement de l'agent concerné** :
- le sensibiliser sur sa nécessaire mobilisation,
 - lui proposer une prise en compte de sa situation professionnelle et personnelle par l'ensemble des acteurs... pour lui offrir un parcours adapté, reposant sur son choix, négocié avec la collectivité.
 - Sans sa participation active, il ne se passera rien.

UNE METHODOLOGIE

CONSTRUIRE LA SITUATION APPRENANTE

- **Première étape - croiser les besoins et les possibilités :**
 - de la collectivité.
 - de l'agent.

- **Deux cas de figure**
 1. Des postes sont à pourvoir dans la collectivité :
 - on part des besoins des services où des postes qui sont vacants.
 2. Il n'y a pas a priori d'affectation disponible :
 - on part d'un socle de compétences de base.

UNE METHODOLOGIE

CONSTRUIRE LA SITUATION APPRENANTE

- Dans le cas où aucun poste n'est vacant et qu'il n'y a pas de besoin de renfort dans les services, **on crée des situations intermédiaires ciblées sur des activités pertinentes :**
 - stages pratiques,
 - « entreprise d'entraînement ».

- **L'entreprise d'entraînement est une pratique à la marge qui consiste :**
 - à recréer une réelle organisation de travail,
 - dans laquelle les agents concernés travaillent sur des simulations de postes réels,
 - mais avec l'objectif de l'apprentissage de compétences préalablement déterminées.

UNE METHODOLOGIE

CONSTRUIRE LA SITUATION APPRENANTE

- **Deuxième étape : choisir le référentiel** en collaboration avec les services
 - Référentiel d'un métier.
 - Référentiel de compétences.

- **Quand on part d'un poste vacant en particulier :**
 - on reprend la fiche de poste si elle existe ;
 - on s'appuie sur la fiche métier ;
 - et/ou on analyse le travail avec l'encadrant et/ou les agents qui l'exercent, de façon à bâtir le référentiel.

UNE METHODOLOGIE

CONSTRUIRE LA SITUATION APPRENANTE

- **Troisième étape : construire la situation** en collaboration avec les services
 - En fonction de l'agent concerné (notamment en termes de complexité).
 - La situation peut parfois relever de tâches simples.
 - Et s'il s'agit d'une activité complexe, il est important de la décomposer en séquences simples...
 - Par exemple : aller chercher un document dans une arborescence commence par la mise sous tension de l'ordinateur...

- **En tout cas , il s'agit :**
 - de créer un parcours dynamique ;
 - centré sur l'agent ;
 - parcours qui lui permet de progresser ;
 - Sans risquer de le mettre en échec dès le début.

- **La décomposition en séquences simples permet :**
 - de savoir où en est l'agent ;
 - de s'interroger sur les échecs ;
 - et de rectifier le tir.

- **Il faut encore, au regard d'un métier ciblé, déterminer un socle de savoir requis.**

UNE METHODOLOGIE

CONSTRUIRE LA SITUATION APPRENANTE

- Quelques **obstacles** à surmonter

Si l'agent **change de métier** :

- il va devoir parfois modifier son cadre de références ;
- pour pouvoir ensuite consolider ou acquérir des compétences.

Par ailleurs, **l'apprentissage** repose souvent sur la **capacité cognitive** de l'agent à **combinaison** les **différentes acquisitions** qu'il a pu faire.

- Or, certains agents sont en difficulté sur ce plan.

UNE METHODOLOGIE

CONSTRUIRE LA SITUATION APPRENANTE

- **Quatrième étape : préparer l'agent**

Cette préparation se fait principalement par le biais d'entretiens.

- En face à face avec le responsable formation.
 - Tripartites : agent/responsable de service/service formation
-
- **Ces entretiens ont pour objet...**
 - de s'assurer de la permanence de la motivation de l'agent ;
 - de vérifier qu'il n'y a pas d'éléments matériels susceptibles de perturber l'apprentissage (horaires par exemple) ;
 - de formaliser et de contractualiser, de déterminer le rôle de chacun, de préciser les règles du jeu.

UNE METHODOLOGIE

ACCOMPAGNER L'APPRENANT

- Il s'agit de la question du **tutorat**, mais nous parlerons **plutôt de référent** : le tutorat renvoie à un dispositif connu, reconnu et rétribué.
- Le choix du **tutorat** pourrait s'avérer **contre productif**.
 - Soit la collectivité est favorable à l'élargissement du dispositif et il y a un risque d'effet d'aubaine en suscitant de nouvelles vocations non souhaitées, en cas de reconnaissance financière.
 - Soit la collectivité y est opposée et les bonnes volontés actuelles risquent de se décourager.

UNE METHODOLOGIE

ACCOMPAGNER L'APPRENANT

▪ Premier élément à traiter : la mission du référent

Etat des lieux des pratiques actuelles

- Le référent participe à la création des conditions favorables d'accueil, d'intégration et de suivi.
- Il met l'agent concerné en interaction avec l'équipe.
- Il rend l'agent opérationnel. Il lui donne des consignes.
- Il lui montre les bons gestes professionnels et les procédures en vigueur.
- Il contrôle, il valide, il veille au respect des échéances. Il alerte l'agent, il rend compte au responsable, à la RH...

▪ Deuxième élément à traiter : le choix du référent

Pour remplir sa mission il doit :

- être volontaire même s'il est coopté,
- Être un expert du métier,
- avoir la capacité de transmettre son savoir faire.

Il est donc au maximum le n+1 de l'agent concerné.

UNE METHODOLOGIE

ACCOMPAGNER L'APPRENANT

- Une question essentielle, **la responsabilité d'une éventuelle erreur commise par l'apprenant, doit-être clairement traitée pour ne pas freiner les bonnes volontés.**
 - Cette responsabilité relève de la hiérarchie du service d'accueil.
- **Rappel : le choix des activités doit se faire en veillant à limiter l'impact d'éventuelles erreurs.**
- **Nécessité de définir également une mission de contrôle qui garantisse l'encadrement de la situation apprenante : cadrage de la durée, réception de l'agent, évaluation...**
 - Situation de reclassement : mission de contrôle de la procédure et des conditions de prise en charge par les RH.
 - Autres cas : hiérarchie n+2 au maximum.

UNE METHODOLOGIE

ACCOMPAGNER L'APPRENANT

- **Troisième élément à traiter : la reconnaissance de la mission du référent**
 - C'est la reconnaissance qui donne la légitimité.
 - La forme qu'elle prend dépend du contexte local.
 - Pistes de valorisation de la fonction (en dehors de la reconnaissance financière) :
 - temps dégagé pour la prise en charge de la mission,
 - proposition de formation,
 - création d'un réseau de référents pour permettre l'échange de pratiques,
 - reconnaissance des compétences mises en œuvre : ajout de ces compétences dans la fiche de poste du référent, prise en compte de celles-ci lors de son entretien annuel d'évaluation.

- **Deux risques si la mission ne bénéficie pas d'une reconnaissance par la collectivité :**
 - essoufflement des référents,
 - absence de vocation.

- **Argument pouvant être avancé pour convaincre la collectivité de l'intérêt de la reconnaissance la collectivité :**
 - prise en charge, à termes, par le référent de la formation d'autres référents,

UNE METHODOLOGIE

ASSURER LE SUIVI

- **Le référent rend compte des acquisitions.**
 - Il est aidé d'une grille élaborée par les RH basée sur le référentiel créé en amont.
- **Le hiérarchique (ou le service RH) valide, atteste de l'acquis et mène des entretiens avec l'agent :**
 - perception que l'agent a de ses apprentissages ;
 - évaluation plus personnalisée qui porte notamment sur les savoir faire comportementaux ;
 - détermination de la suite (autres formations par exemple).

UNE METHODOLOGIE

VALORISER

- La **valorisation** repose sur la **reconnaissance des acquis liés à la situation apprenante**.
- Or les **démarches de certification, d'obtention de label sont impossibles à envisager**.
- En fait, il s'agit plutôt de **valoriser les situations apprenantes au titre de la professionnalisation** ou dans le cas des **démarches de reconnaissance des acquis professionnels**.
 - Ceci serait particulièrement pertinent pour des agents souvent de terrain, peu qualifiés et dont le métier technique est mal reconnu.

UNE METHODOLOGIE

VALORISER

- **Un scénario de validation au titre de la professionnalisation**
 - **Un contrat CNFPT/collectivité pourrait être formalisé :**
 - il donnerait un cadre qui permet de garantir la validité de l'action ;
 - on utiliserait l'outil existant : la dispense ;
 - les acquis s'inscriraient au LIF.
 - **Deux types de montage peuvent illustrer cette proposition.**
 - 1 - Un besoin exprimé dans la collectivité donne lieu à un cahier des charges :**
 - une partie des connaissances est acquise en situation apprenante ;
 - le CNFPT élabore de nouvelles offres en rapport avec les acquisitions restant à faire ;
 - l'agent part en formation en salle ;
 - l'ensemble est reconnu et valorisé.
 - 2 - A partir d'un autre un cahier des charges :**
 - une formation en salle est organisée ;
 - on évalue les acquis ;
 - on construit une situation apprenante complémentaire encadrée par le référent ou un formateur interne ;
 - de nouveau, le parcours dans son ensemble est validé.

**MERCI DE VOTRE
ATTENTION**



ONT PARTICIPE A L'ELABORATION DE CE DOCUMENT

P. AMARIAT – Ville de Malakoff

M. ALLEK – Ville de Saint-Denis

C. FLINOIS- Ville du Kremlin-Bicêtre

S. GUNER – Ville de Gennevilliers

J. P. JULLIEN – Ville de La Courneuve

Y. LE PROVOST – Ville de Villepinte

E. MERTENS – Ville de Rueil-Malmaison

C. MILLET – Ville de Villiers-sur-Marne

S. SIGAROUDI – Conseil général du Val-de-Marne

Atelier animé par Annick Rezzi, intervenante pour le CNFPT