

REPUBLIQUE ISLAMIQUE DE MAURITANIE

Honneur — Fraternité — Justice

Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle

Direction de la Formation Professionnelle

GUIDE DU TUTORAT EN MAURITANIE

Formation professionnelle par l'apprentissage

A l'intention des administrations, formateurs et bailleurs de fonds



Ce guide couvre l'intégralité du cycle du tutorat en formation professionnelle duale.

De la sélection du tuteur à la certification de l'apprenti, en passant par l'animation des séquences pédagogiques, le suivi des compétences, la gouvernance institutionnelle et le financement — ce guide constitue la référence opérationnelle pour tous les acteurs de l'apprentissage en Mauritanie.

3

Parties thématiques

8

Chapitres complets

8

Fiches Outils

23

Figures & Tableaux

6

Annexes pratiques

Document élaboré avec l'appui du Bureau International du Travail (BIT / OIT)

Chantier-Ecole Mauritanie | Programme d'Apprentissage Dual | Version 1.0 — 2025

SOMMAIRE

Plan complet du Guide du Tutorat en Mauritanie

Avant-propos

Introduction générale

PARTIE I — COMPRENDRE LE TUTORAT

Administrations, bailleurs, formateurs

Chapitre 1	Cadre national de la formation par l'apprentissage
1.1	Evolution du système de formation professionnelle en Mauritanie
1.2	Le cadre légal et réglementaire — Décret 2021-158
1.3	Les dispositifs d'apprentissage : artisans, entreprises, chantiers-écoles
1.4	Articulation formation en centre (20 %) / milieu professionnel (80 %)
Chapitre 2	Sélection et désignation du tuteur
2.1	Les critères réglementaires de sélection (art. 11 du Décret 2021-158)
2.2	Qualités et compétences pédagogiques attendues
2.3	Le processus de désignation
2.4	La charge de tutorat : nombre d'apprentis recommande par tuteur

PARTIE II — METTRE EN OEUVRE LE TUTORAT

Tuteurs, formateurs, responsables de chantiers-écoles

Chapitre 3	Accueil et intégration de l'apprenti
3.1	Préparer l'arrivée de l'apprenti
3.2	L'accueil au premier jour : protocole et bonnes pratiques
3.3	Présenter l'entreprise : culture, règles et sécurité
3.4	Positionnement initial : évaluer les acquis de départ
Chapitre 4	Lire et utiliser un programme de formation
4.1	Comprendre la structure d'un programme APC
4.2	Le tableau croise taches / compétences
4.3	La matrice des compétences

4.4	Les processus transversaux
4.5	Du programme au plan de formation sur le terrain
Chapitre 5	Animer une séquence de formation
5.1	Les deux principes pédagogiques fondamentaux
5.2	Identifier les situations d'apprentissage riches
5.3	La méthode des 4 temps : comment transmettre un savoir-faire
5.4	Donner des consignes claires et structurer chaque séquence
5.5	Le feedback constructif : la méthode D.E.S.C.
Chapitre 6	Suivi, évaluation et certification de l'apprenti
6.1	Le livret d'apprentissage : outil central du suivi
6.2	L'évaluation formative en cours d'apprentissage
6.3	Le tableau de bord des compétences
6.4	L'évaluation certificative : la SAE
6.5	Le rôle du tuteur dans la certification finale

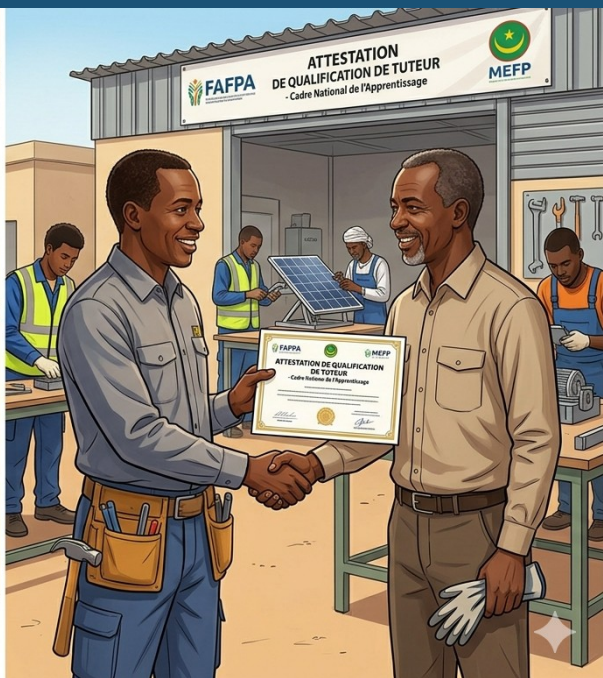
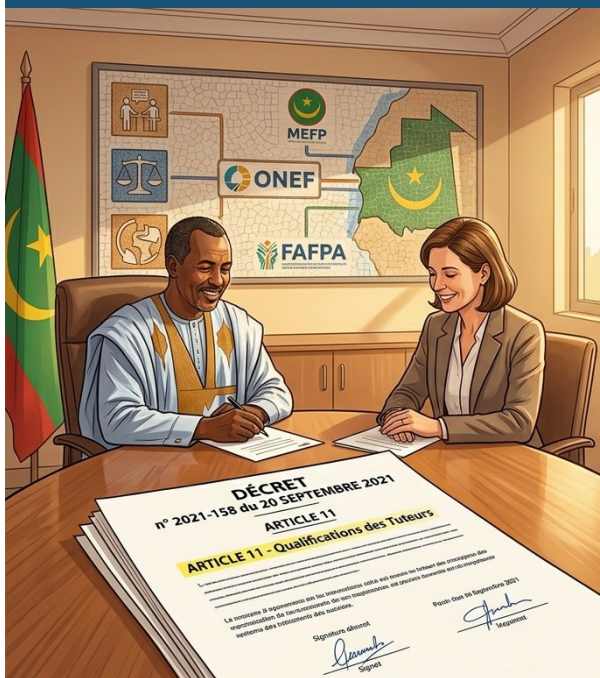
PARTIE III — PILOTER ET FINANCER LE TUTORAT

Administrations, décideurs, bailleurs de fonds

Chapitre 7	Gouvernance et professionnalisation des tuteurs
7.1	Responsabilités institutionnelles et gouvernance
7.2	La convention centre de formation — structure d'accueil
7.3	Agrément et labellisation des structures d'accueil
7.4	Former et professionnaliser les tuteurs (programme 3 jours)
7.5	Valorisation et reconnaissance du rôle de tuteur
Chapitre 8	Financement, montage de projet et suivi-évaluation
8.1	Les sources de financement mobilisables
8.2	Cadrage budgétaire d'un dispositif de tutorat
8.3	Cadre de résultats (log frame) pour les bailleurs
8.4	Suivi-évaluation : le tableau de bord trimestriel

Conclusion générale

Annexes (A1 a A6)



AVANT-PROPOS

Contexte de production du guide

La Mauritanie s'est engagée depuis plusieurs années dans une réforme profonde de son système de formation professionnelle, avec pour ambition de mieux répondre aux besoins du marché du travail et d'offrir aux jeunes des voies d'insertion économique et sociale durables. Au cœur de cette réforme, la formation par l'apprentissage — système dual combinant pratique en entreprise et enseignement en centre de formation — occupe une place stratégique croissante, consacrée par le Décret n° 2021-158 du 20 septembre 2021.

C'est dans ce contexte que le présent guide a été élaboré. Il répond à un besoin clairement exprimé par les acteurs de terrain : disposer d'un document de référence complet, accessible et pratique sur le tutorat — cette fonction essentielle mais souvent mal connue et insuffisamment outillée qui conditionne pourtant la qualité de l'ensemble du dispositif d'apprentissage.

Ce guide est le fruit d'une longue et riche expérience de terrain ancrée dans la réalité mauritanienne. Il s'appuie sur les expériences pilotes menées dans plusieurs régions du pays — notamment à Nouakchott, dans l'Assab et dans la région de Mbera — avec l'appui du Bureau International du Travail (BIT / OIT) et de partenaires techniques et financiers engagés dans le développement de la formation professionnelle en Mauritanie.

Acteurs et partenaires impliqués

Ce guide intègre les contributions de nombreux praticiens du terrain : formateurs de centres de formation professionnelle, tuteurs et maîtres d'apprentissage d'entreprises et de chantiers-écoles, responsables de projets financés par des bailleurs de fonds bilatéraux et multilatéraux.

Les ressources documentaires nationales et internationales qui ont nourri ce guide incluent notamment : le cadre réglementaire mauritanien de l'apprentissage, les référentiels de formation professionnelle existants, les outils pédagogiques développés dans le cadre de projets d'appui à la formation professionnelle, ainsi que les guides et manuels de tutorat élaborés par le BIT pour l'Afrique subsaharienne.

Institution / Acteur	Contribution au guide
MEFP — Direction de la Formation Professionnelle	Maîtrise d'ouvrage, validation des contenus, ancrage réglementaire
BIT / OIT — Bureau de Dakar	Appui technique, méthodologie, révision et ressources internationales

Centres de formation professionnelle partenaires	Retours d'expérience terrain, validation des outils pédagogiques
Tuteurs et maîtres d'apprentissage	Témoignages, test des fiches outils, validation pratique
Opérateurs de projets (ONG, opérateurs privés)	Partage de bonnes pratiques et d'outils développés sur le terrain
Bailleurs de fonds partenaires	Financement du processus d'élaboration et de la capitalisation

Comment utiliser ce guide

Ce guide a été conçu pour trois types de lecteurs aux besoins différents. Il peut être lu de façon linéaire ou consulté de manière sélective selon le profil et les besoins de l'utilisateur.

Vous êtes...	Chapitres prioritaires	Ce que vous y trouverez
Tuteur / Maître d'apprentissage en entreprise ou chantier-école	Chapitres 3, 4, 5 et 6	Comment accueillir votre apprenti, lire son programme, animer les séquences de travail et évaluer ses compétences. Toutes les fiches outils dont vous avez besoin au quotidien.
Formateur dans un centre de formation professionnelle	Chapitres 1, 2, 4 et 6	Comment travailler avec les tuteurs, utiliser les programmes APC, coordonner le suivi et préparer la certification des apprentis.
Responsable de structure d'accueil (directeur d'entreprise, chef de chantier)	Chapitres 1, 2 et 7	Le cadre légal, les critères de désignation du tuteur, vos obligations en tant que structure d'accueil et les démarches d'agrément.
Cadre administratif (MEFP, ONEF, FAFPA, directions régionales)	Chapitres 1, 7 et 8	La gouvernance du dispositif, les responsabilités institutionnelles, les textes de référence et les outils de pilotage et de suivi-évaluation.
Bailleur de fonds / Opérateur de projet	Chapitres 7, 8 et Introduction	Le contexte national, le cadre de résultats, les sources de financement, le cadrage budgétaire et les indicateurs d'impact.

Convention de lecture

Tout au long du guide, des encadrés colorés signalent des informations spécifiques :

Encadré bleu — Note ou recommandation pour les administrations et bailleurs

Encadré vert — Conseil pratique pour les formateurs et tuteurs

Encadré or — Point d'attention ou convention de lecture

Encadré orange — Erreur fréquente à éviter ou mise en garde

Remerciements

Ce guide n'aurait pas vu le jour sans l'engagement et la générosité de nombreux acteurs du secteur de la formation professionnelle en Mauritanie. Nous adressons nos sincères remerciements à tous les tuteurs et maîtres d'apprentissage qui ont partagé leur expérience et testé les outils développés dans ce guide. Leur savoir-faire pratique et leur dévouement à la transmission sont la raison d'être de ce travail.

Nous remercions également les directeurs et formateurs des centres de formation professionnelle partenaires, les responsables d'entreprises et de chantiers-écoles qui ont accepté d'ouvrir leurs portes à l'apprentissage dual, ainsi que les équipes des projets financés par les bailleurs de fonds qui ont contribué à la capitalisation des bonnes pratiques.

Enfin, nous exprimons notre gratitude aux autorités du Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle pour leur soutien institutionnel et leur engagement en faveur d'un système de formation professionnelle plus efficace et plus équitable pour les jeunes mauritaniens.

Ce guide vous appartient. Annotez-le, partagez-le, enrichissez-le de vos expériences de terrain.

C'est ainsi que le savoir sur le tutorat se construira et se transmettra en Mauritanie.

INTRODUCTION GÉNÉRALE

La formation professionnelle face au défi de l'emploi des jeunes en Mauritanie

La Mauritanie est un pays jeune. Près de 60 % de sa population a moins de 25 ans et chaque année, des dizaines de milliers de jeunes arrivent sur un marché du travail qui peine à les absorber. Le taux de chômage des jeunes, estimé à plus de 30 % dans certaines zones urbaines et encore plus élevé en milieu rural, constitue l'un des défis socio-économiques les plus aigus du pays. Dans les zones à forte vulnérabilité — comme la région de l'Assab, les abords du camp de réfugiés de Mbera ou les quartiers périphériques de Nouakchott — ce défi prend une dimension d'urgence humanitaire.

Face à cette réalité, le système éducatif et de formation professionnelle mauritanien a longtemps montré ses limites. Une offre de formation encore trop centrée sur des cursus théoriques, déconnectée des besoins réels des secteurs économiques, peu attractifs pour les jeunes et insuffisamment articulée avec le monde de l'entreprise : tels sont les constats qui ont conduit, progressivement, à repenser le modèle mauritanien de la formation professionnelle.

C'est dans ce contexte que la formation par l'apprentissage — modèle dual qui divise le temps de formation entre le milieu professionnel (80 %) et le centre de formation (20 %) — s'est imposée comme une réponse adaptée, pragmatique et efficace. Adaptée, parce qu'elle s'ancre dans la réalité économique du pays, dominée par l'artisanat et le secteur informel. Pragmatique, parce qu'elle utilise les ressources humaines et matérielles existantes dans les entreprises. Efficace, parce que les données disponibles montrent que les jeunes formés par apprentissage ont des taux d'insertion professionnelle significativement supérieurs à ceux des cursus classiques.

>60 % De la population a moins de 25 ans	>70 % Des travailleurs dans l'économie informelle	80/20 Répartition du temps de formation duale	+40 % D'insertion en plus pour les apprentis certifiés*
---	--	---	---

* Source : enquêtes d'insertion BIT / projets pilotes apprentissage Mauritanie

Le tutorat : clé de voûte de la formation par l'apprentissage

Si la formation par l'apprentissage repose sur un principe simple — apprendre en faisant, dans des situations réelles de travail — sa mise en œuvre efficace dépend d'une figure centrale et souvent sous-estimée : le tuteur, ou maître d'apprentissage. C'est lui qui, au

quotidien, planifie les séquences de formation, transmet les savoir-faire techniques, observe la progression de l'apprenti, évalue ses compétences et le prépare à la certification.

Le tuteur n'est pas simplement un professionnel expérimenté qui encadre un stagiaire. Il est, au sens plein du terme, un acteur pédagogique. Il enseigne — mais dans et par le travail réel, sans tableau noir ni salle de classe. Sa matière, c'est le geste professionnel, la technique métier, la culture d'entreprise. Son laboratoire, c'est le chantier, l'atelier, le poste de travail. Et ses élèves — ses apprentis — apprennent en faisant, en essayant, en se trompant et en recommençant, sous son regard bienveillant et exigeant.

Or, dans la grande majorité des dispositifs d'apprentissage en Mauritanie, les tuteurs exercent cette fonction sans avoir reçu de formation pédagogique, sans outils de suivi adaptés, sans reconnaissance officielle de leur rôle et, trop souvent, sans compensation financière. C'est cette lacune que ce guide cherche à combler, en fournissant à tous les acteurs concernés les connaissances, les méthodes et les outils nécessaires pour faire du tutorat une pratique professionnelle de qualité.

Le tuteur en chiffres

Un tuteur efficace, c'est :

- 80 % du temps de formation de l'apprenti sous sa responsabilité directe
- 1 à 3 apprentis à encadrer selon le type de structure (art. 11, Décret 2021-158)
- Des dizaines de compétences techniques et comportementales à transmettre sur une période de 6 à 24 mois
- **L'acteur qui fait la différence entre un apprentissage réussi et un abandon en cours de formation**

Structure et organisation du guide

Ce guide est organisé en trois parties complémentaires, chacune répondant aux besoins spécifiques d'un public cible tout en offrant des éclairages utiles à tous les acteurs.

PARTIE I

Chapitres 1 & 2

COMPRENDRE LE TUTORAT

Destinée à tous les acteurs — et notamment aux administrations et bailleurs — cette partie pose les fondements : le cadre national de la formation par l'apprentissage, le cadre légal (Décret 2021-158), les différents dispositifs d'accueil des apprentis et la logique pédagogique duale. Elle répond à la question : "Dans quel contexte s'inscrit le tutorat en Mauritanie ?"

PARTIE II Chapitres 3 à 6	METTRE EN ŒUVRE LE TUTORAT Le cœur opérationnel du guide, destiné aux tuteurs et formateurs. Elle couvre l'accueil de l'apprenti, la lecture et l'utilisation du programme de formation, l'animation des séquences pédagogiques avec la méthode des 4 temps, et le suivi-évaluation jusqu'à la certification. Elle répond à la question : "Comment le tuteur fait-il concrètement son travail ?"
PARTIE III Chapitres 7 & 8	PILOTER ET FINANCER LE TUTORAT Destinée aux décideurs, responsables de projets et bailleurs, cette partie aborde la gouvernance institutionnelle, la formation et la valorisation des tuteurs, les sources de financement mobilisables, le montage budgétaire et le cadre de résultats pour le suivi-évaluation des dispositifs. Elle répond à la question : "Comment piloter et financer un dispositif de tutorat de qualité ?"

Chaque chapitre est construit selon le même schéma : une présentation des concepts et du contexte, des figures et tableaux illustratifs, des encadrés de bonnes pratiques adaptés au contexte mauritanien, et une ou plusieurs fiches outils directement utilisables sur le terrain. Le guide se termine par une conclusion générale et un ensemble d'annexes (textes réglementaires, modèles de documents, glossaire et bibliographie).

La langue utilisée dans ce guide a été volontairement simplifiée pour être accessible aux tuteurs et formateurs de terrain, sans formation académique spécialisée en sciences de l'éducation. Les termes techniques sont systématiquement expliqués lors de leur première occurrence et figurent dans le glossaire en annexe.

"Former un apprenti, c'est faire confiance à l'avenir."

Chaque tuteur qui transmet son savoir-faire construit, geste par geste, le tissu économique de la Mauritanie de demain.

CHAPITRE 1

Cadre national de la formation par l'apprentissage

Objectif du chapitre

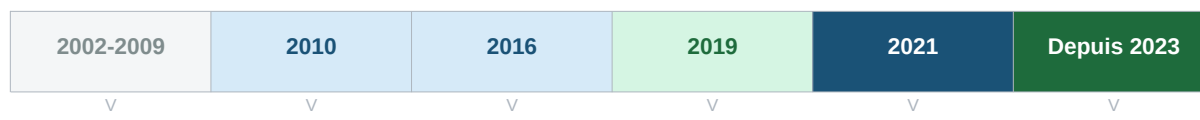
Ce chapitre présente le contexte national dans lequel s'inscrit la formation professionnelle par l'apprentissage en Mauritanie. Il aborde successivement l'évolution historique du système, le cadre légal en vigueur, les différents types de structures d'accueil des apprentis, et la logique pédagogique duale qui fonde le tutorat. Ces éléments constituent le socle de référence commun à toutes les parties prenantes : administrations, formateurs et bailleurs de fonds.

1.1 Evolution du système de formation professionnelle en Mauritanie

La Mauritanie fait face depuis plusieurs décennies à un double défi : une croissance démographique soutenue et un chômage des jeunes structurellement élevé, estimé entre 25 et 35 % selon les régions. Dans ce contexte, la formation professionnelle et technique représente un levier stratégique majeur pour connecter les jeunes aux réalités du marché du travail et aux besoins des secteurs économiques porteurs — notamment la construction, l'artisanat, l'agropastoral et les énergies renouvelables.

Pendant de nombreuses années, le système de formation professionnelle mauritanien a privilégié une approche institutionnelle centrée sur les centres de formation, sans articulation suffisante avec les besoins des entreprises et de l'économie informelle, qui représente plus de 70 % de l'emploi. Face à ce constat, la formation par l'apprentissage — et avec elle, le tutorat — a émergé comme une réponse adaptée, ancrée dans la réalité des milieux professionnels.

Figure 1 — Grandes étapes de la réforme de la FP en Mauritanie



Premières réformes curriculaires et institutionnelles de la FP	Loi-cadre sur l'orientation et la formation professionnelle	Programme National de FTP (PNFTP) - premier document sectoriel	Pilotes d'apprentissage dual dans plusieurs régions (Nouakchott, Assab, Mbera)	Décret 2021-158 : premier cadre juridique complet de l'apprentissage	Deploiement national - Appui BIT, bailleurs bilatéraux et multilatéraux
--	---	--	--	---	--

Source : synthèse documentaire — MEFP Mauritanie / BIT

La promulgation du Décret 2021-158 du 20 septembre 2021 marque un tournant décisif. Pour la première fois, un texte réglementaire définit avec précision les modalités de l'apprentissage, les obligations des structures d'accueil, les critères de sélection des tuteurs et les conditions d'exercice du tutorat. Ce cadre ouvre la voie à un développement structure et qualitatif de l'apprentissage à l'échelle nationale.

A retenir pour les administrations et bailleurs

L'apprentissage dual — combinant pratique en entreprise et formation théorique en centre — constitue la forme la plus efficace d'insertion professionnelle des jeunes en Mauritanie. Son développement nécessite un cadre institutionnel solide, des ressources humaines formées (les tuteurs) et un financement pérenne. Les projets financés par les bailleurs jouent un rôle déterminant dans la mise à l'échelle du dispositif.

1.2 Le cadre légal et réglementaire

L'activité de tutorat en Mauritanie est encadrée par un corpus juridique progressivement renforcé. Le texte fondateur actuel est le Décret n 2021-158 du 20 septembre 2021, qui constitue la référence réglementaire principale pour tous les acteurs de la formation par l'apprentissage. Ce décret établit les obligations des entreprises d'accueil, les droits et devoirs des apprentis, les critères de qualification des tuteurs, ainsi que les mécanismes de contrôle et de supervision.

Décret n 2021-158 du 20 septembre 2021 - Article 11 (extrait)

"Le maître d'apprentissage chargé d'encadrer l'apprenti au sein de l'entreprise doit satisfaire aux conditions suivantes :

- Être employé de l'entreprise ;
- Posséder les aptitudes et qualifications requises pour exercer le métier objet de la formation et assurer le suivi et l'encadrement de l'apprenti ;

- Justifier d'une expérience minimale de 2 ans dans l'exercice du métier ou de la qualification objet de l'apprentissage ;
- Avoir la capacité pédagogique de transmettre son expérience professionnelle à l'apprenti ;
- Avoir une bonne moralité."

Au-delà des critères de sélection du tuteur, le Décret 2021-158 fixe également les capacités maximales d'accueil des apprentis selon le type de structure, la durée légale de l'apprentissage, et les modalités de contractualisation entre l'apprenti, l'entreprise d'accueil et le centre de formation. Il confère au Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (MEFP) la responsabilité de l'agrément des structures et de la supervision globale du dispositif.

Tableau 1 — Acteurs institutionnels de l'apprentissage et du tutorat en Mauritanie

Institution	Statut / Rôle	Missions dans le dispositif d'apprentissage
MEFP	<i>Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle</i>	Définit la politique nationale, édicte les textes réglementaires, agréé et supervise les structures d'accueil.
ONEF	<i>Office National de l'Emploi et de la Formation</i>	Suit les insertions, gère l'observatoire du marché du travail, appuie la certification des compétences.
FAFPA	<i>Fonds d'Appui à la FP et à l'Apprentissage</i>	Finance les coûts de formation, couvre les équipements pédagogiques, contribue à la rémunération des tuteurs.
Centres de FP	<i>Centre public ou privé agréé</i>	Dispense les 20 % de formation théorique, coordonne les curricula avec les tuteurs, délivre les attestations.
Entreprises / Chantiers	<i>Structures d'accueil des apprentis</i>	Accueillent les apprentis, désignent les tuteurs, organisent les séquences pratiques (80 % du temps de formation).
Partenaires sociaux	<i>Organisations patronales et syndicales</i>	Participent à la gouvernance, valident les référentiels métiers, facilitent le placement des apprentis.
Bailleurs / ONG	<i>Partenaires techniques et financiers</i>	Financent les projets d'apprentissage, appuient la formation des tuteurs, capitalisent les bonnes pratiques.

Source : Décret 2021-158 et organigramme institutionnel MEFP Mauritanie

1.3 Les dispositifs d'apprentissage : artisans, entreprises et chantiers-écoles

Le Décret 2021-158 reconnaît trois grandes catégories de structures susceptibles d'accueillir des apprentis dans le cadre de la formation par l'apprentissage. Chacune présente des caractéristiques spécifiques en termes de capacité d'accueil, de profil du tuteur et de secteurs d'activité couverts. Comprendre ces distinctions est essentiel pour orienter correctement les apprentis, calibrer les dispositifs d'appui et adapter les outils de suivi pédagogique.

Figure 2 — Les trois types de structures d'accueil des apprentis en Mauritanie

ARTISANS	ENTREPRISES	CHANTIERS-ECOLES
Artisan / Maître compagnon Travail individuel ou en atelier	Entreprise agréée par le MEFP Secteurs formels et semi-formels	Opérateur de formation / ONG Construction ou production réelle
1 à 3 Apprentis par artisan	Variable Selon effectif salarié	8 à 15 Apprentis par chantier
Tuteur : l'artisan lui-même Transmission directe maître > apprenti	Tuteur : salarié expérimenté Désigné par la direction de l'entreprise	Formateur-tuteur dédié Formation en situations réelles de travail
Artisanat, BTP, couture, Soudure, menuiserie, cordonnerie...	Tous secteurs structures : BTP, commerce, services, TIC...	BTP, agriculture, élevage, Énergies solaires, alimentation...
Atout majeur Ancrage territorial fort et transmission culturelle du métier	Atout majeur Insertion professionnelle directe en environnement réel de travail	Atout majeur Pédagogie structurée, suivi renforcé, adaptable aux zones vulnérables

Les capacités d'accueil sont fixées par arrêté ministériel conformément au Décret 2021-158 et peuvent être révisées par secteur.

Parmi ces trois dispositifs, le chantier-école occupe une place particulière dans le contexte mauritanien, notamment dans les zones rurales et les contextes d'intervention humanitaire. Porte généralement par un opérateur de formation — ONG, centre de formation professionnel ou projet financé par des bailleurs —, il combine un chantier de construction ou de production réelle avec un programme pédagogique structuré. Il permet ainsi d'allier création de valeur

économique et apprentissage en conditions authentiques, tout en offrant un cadre de suivi pédagogique plus formalisé que le tutorat artisanal classique.



1.4 Articulation entre formation en centre (20 %) et formation en milieu professionnel (80 %)

La formation par l'apprentissage repose sur un principe fondamental : les compétences métiers s'acquièrent essentiellement dans l'action, en situation réelle de travail. C'est pourquoi 80 % du temps de formation est consacré à l'apprentissage en milieu professionnel — entreprise, atelier artisanal ou chantier-école — sous la responsabilité directe du tuteur. Les 20 % restants se déroulent en centre de formation et apportent les savoirs théoriques, technologiques et transversaux indispensables à la compréhension du métier.

Chiffres clés du dispositif

80 %	20 %	1 à 3	2 ans
De la formation en milieu professionnel	En centre de formation théorique	Apprentis max. par tuteur artisan	D'expérience min. requise du tuteur

Figure 3 — Schema de l'articulation duale de la formation par l'apprentissage



Cette répartition 80/20 n'est pas arbitraire. Elle reflète la conviction pédagogique que les compétences professionnelles — en particulier les savoir-faire techniques — ne peuvent s'acquérir qu'en les exerçant dans un contexte authentique. Le tuteur, en tant que figure centrale de ce dispositif, devient le premier acteur de cette transmission. Il est l'architecte des séquences de formation en milieu professionnel.

La coordination entre le tuteur et le formateur du centre est essentielle pour garantir la cohérence pédagogique du parcours de l'apprenti. Le livret d'apprentissage — présente en Annexe 4 du présent guide — constitue l'outil principal de cette coordination : il trace les compétences acquises en milieu professionnel, consigne les évaluations du tuteur et prépare les évaluations certificatives organisées en centre.

Point clé pour les formateurs et tuteurs

Le tuteur n'est pas un simple superviseur de stage. Il est l'architecte pédagogique des 80 % de formation en milieu professionnel. Il planifie les séquences d'apprentissage, adapte les situations de travail aux objectifs du programme, observe les progrès de l'apprenti et évalue ses compétences. En ce sens, son rôle est comparable à celui d'un enseignant — avec la différence capitale qu'il enseigne dans et par le travail réel, en transmettant non seulement des gestes techniques mais aussi une culture professionnelle et des valeurs d'entreprise.

POINTS ESSENTIELS DU CHAPITRE 1

1. Le cadre légal de l'apprentissage est défini par le Décret 2021-158 du 20 septembre 2021
2. Trois acteurs institutionnels clés : MEFP, ONEF et FAFPA se partagent la gouvernance du système
3. Trois types de structures d'accueil des apprentis : artisans, entreprises agréées et chantiers-écoles
4. La répartition 80 % / 20 % consacre le rôle central du tuteur dans la formation professionnelle
5. **Le tuteur est l'architecte pédagogique de l'apprentissage en milieu professionnel**

La suite de ce guide détaille comment mettre en œuvre concrètement ces principes, depuis la sélection et la formation du tuteur jusqu'à l'évaluation certificative de l'apprenti, en passant par la planification des séquences d'apprentissage en milieu professionnel.

GUIDE DU TUTORAT EN MAURITANIE

CHAPITRE 2

Sélection et désignation du tuteur

Objectif du chapitre

Ce chapitre répond à une question centrale : comment identifier et officialiser la bonne personne dans le rôle de tuteur ? Il détaille les critères réglementaires issus du Décret 2021-158, les compétences humaines et pédagogiques attendues, le processus de désignation impliquant les différents acteurs, ainsi que les règles de charge raisonnable de tutorat. Ces éléments sont déterminants pour la qualité du dispositif d'apprentissage.

2.1 Les critères réglementaires de sélection

Le Décret 2021-158 du 20 septembre 2021 définit cinq critères obligatoires que doit satisfaire toute personne désignée comme tuteur ou maître d'apprentissage. Ces critères ne sont pas cumulatifs par ordre de priorité : ils constituent un ensemble indissociable, et tout candidat au

tutorat doit les réunir intégralement pour exercer cette fonction. Ils constituent la base légale de toute décision de désignation.

Tableau 2 — Les cinq critères légaux de sélection du tuteur (Décret 2021-158)

N	Critere légal (Décret 2021-158, Art. 11)	Pourquoi ce critère est important ?
01	Être employé de l'entreprise	Le tuteur doit être lié à l'entreprise d'accueil par un contrat de travail en vigueur. Un prestataire externe, un bénévole ou un consultant ne peut exercer cette fonction. Ce critère garantit la cohérence entre l'enseignement transmis et la culture réelle de l'entreprise.
02	Posséder les aptitudes et qualifications du métier	Le tuteur doit maîtriser le métier ou la qualification qui fait l'objet de la formation de l'apprenti. Cela inclut non seulement les gestes techniques, mais également la connaissance des normes, des matériaux et des méthodes propres au secteur d'activité concerné.
03	Justifier d'une expérience minimale de 2 ans	L'expérience pratique minimale de 2 ans dans l'exercice du métier est une condition sine qua non. Elle assure que le tuteur a confronté sa maîtrise technique à des situations variées et peut anticiper les difficultés rencontrées par l'apprenti sur le terrain.
04	Avoir la capacité pédagogique de transmettre	Savoir-faire n'est pas savoir enseigner. Le tuteur doit être capable de décomposer une technique, d'expliquer clairement une consigne, de corriger sans décourager et de s'adapter au rythme d'apprentissage de chaque apprenti. Cette aptitude peut être développée par la formation.
05	Avoir une bonne moralité	Le tuteur est un modèle professionnel et humain pour l'apprenti. Une conduite exemplaire, le respect des règles de l'entreprise, l'honnêteté et la bienveillance sont des qualités indispensables. Ce critère protège aussi l'apprenti de tout comportement abusif ou discriminatoire.

Source : Article 11, Décret n 2021-158 du 20 septembre 2021, Mauritanie

Attention : le critère no 04 est souvent sous-estime

Dans de nombreux dispositifs d'apprentissage, le critère de "capacité pédagogique" est considéré comme secondaire par rapport à la compétence technique. Or c'est bien cette aptitude à transmettre qui conditionne la qualité de l'apprentissage. Un excellent technicien qui ne sait pas expliquer, corriger ou motiver reste un mauvais tuteur. La formation pédagogique des tuteurs est donc une priorité absolue pour les administrations et les bailleurs.

2.2 Qualités et compétences pédagogiques attendues

Au-delà des critères réglementaires qui définissent un seuil minimum d'éligibilité, un tuteur efficace mobilise trois registres de compétences complémentaires : les savoirs (ce qu'il connaît), les savoir-faire (ce qu'il sait faire en situation) et le savoir-être (la façon dont il se comporte avec l'apprenti). C'est la combinaison de ces trois registres qui détermine la qualité de la relation tutorale et, in fine, les progrès de l'apprenti.

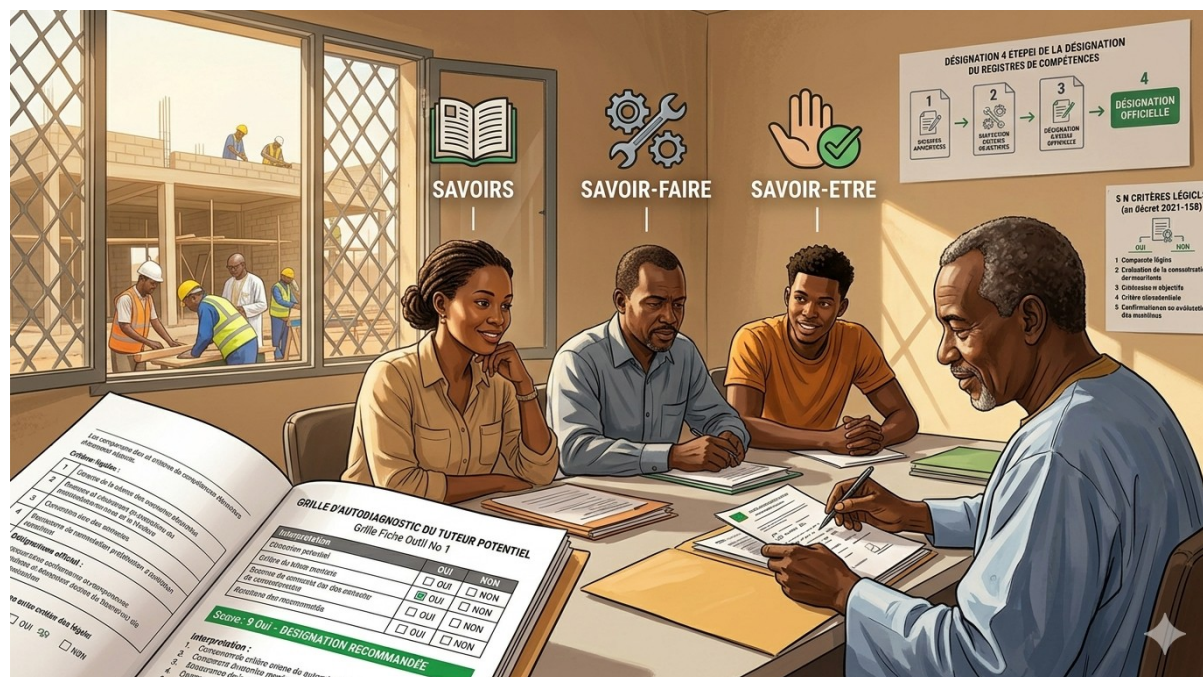


Figure 4 — Le profil de compétences du tuteur : les trois registres

SAVOIRS	SAVOIR-FAIRE	SAVOIR-ÊTRE
- Maîtrise technique du métier enseigne - Connaissance du programme de formation - Connaissance du cadre réglementaire (Décret 2021-158) - Notions de gestion et d'organisation du travail - Connaissance des normes de sécurité du secteur	- Planifier des séquences de formation sur le terrain - Identifier les situations de travail formatrices - Décomposer une tâche en opérations enseignables - Donner un feedback constructif et précis - Utiliser le livret d'apprentissage et les grilles - Evaluer les compétences en situation réelle	- Patience et bienveillance envers l'apprenti - Capacité d'écoute et d'empathie - Autorité positive sans autoritarisme - Exemplarité professionnelle et morale - Flexibilité et adaptation au rythme de chacun - Enthousiasme pour transmettre son métier
Acquis par expérience et formation initiale	Développe par la pratique et la formation de tuteur	Lies à la personnalité — réformables par le coaching

Les compétences de savoir-faire et de savoir-être sont développables par la formation et l'accompagnement des tuteurs.

Il est important de souligner que les compétences pédagogiques ne sont pas innées. Un tuteur peut être un excellent professionnel sans pour autant savoir spontanément comment structurer un apprentissage, formuler une observation constructive ou s'adapter au profil cognitif d'un apprenti en difficulté. C'est pourquoi la mise en place d'une formation initiale des tuteurs — même courte (2 à 3 jours) — produit des effets significatifs sur la qualité du suivi.

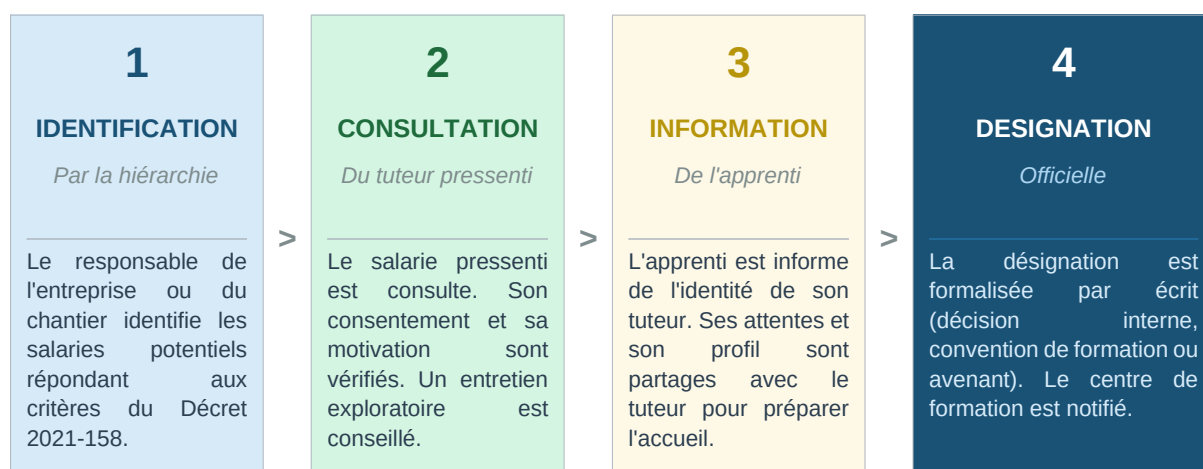
Bonnes pratiques observées en Mauritanie

Dans les chantiers-écoles de la région de l'Assab et du camp de Mbera, les tuteurs formés à l'utilisation du livret d'apprentissage et aux techniques de feedback ont montré une nette amélioration du taux de complétion des compétences par les apprentis. La formation des tuteurs représente un investissement à fort retour sur la qualité du dispositif.

2.3 Le processus de désignation du tuteur

La désignation d'un tuteur n'est pas un acte administratif anodin. Elle engage à la fois l'entreprise, le tuteur et l'apprenti dans une relation pédagogique durable. Pour qu'elle soit efficace, elle doit suivre un processus structure qui respecte les rôles de chaque acteur : la hiérarchie, le tuteur pressenti, l'apprenti et le centre de formation.

Figure 5 — Le processus de désignation du tuteur en 4 étapes



La formalisation écrite de la désignation est une condition essentielle. Elle peut prendre la forme d'une décision interne de l'entreprise, d'une clause spécifique dans la convention de

formation liant l'entreprise au centre de formation, ou d'un avenant au contrat d'apprentissage. Cette formalisation protège toutes les parties et permet de clarifier les attentes, les responsabilités et les modalités de suivi.

Dans le contexte des chantiers-écoles portés par des ONG ou des projets bailleurs, la désignation du tuteur doit être intégrée dans les documents contractuels du projet (convention de partenariat, protocole d'intervention) et validée par le centre de formation référent. Le tuteur désigné doit figurer dans le livret d'apprentissage de chaque apprenti dont il a la charge.

2.4 La charge de tutorat : combien d'apprentis par tuteur ?

La qualité du tutorat dépend directement de la capacité du tuteur à consacrer un temps suffisant à chaque apprenti. Une surcharge nuit à la fois à la progression de l'apprenti et à la motivation du tuteur. Le Décret 2021-158 fixe des plafonds selon le type de structure, mais les bonnes pratiques invitent à aller au-delà de ces minima pour optimiser la qualité pédagogique.

Tableau 3 — Charge de tutorat recommandée selon le type de structure

Type de structure	Capacité d'accueil	Intensité de la charge	Conseils pratiques
Artisan	1 à 3 apprentis	<i>Elevée — transmission directe et continue</i>	Privilégier 1 ou 2 apprentis max. pour préserver la qualité. Éviter de surcharger l'artisan en période de forte activité.
Entreprise (petite/moyenne)	3 à 5 apprentis	<i>Modérée — tuteur dédiée à temps partiel</i>	Prévoir des plages horaires fixes de suivi. Utiliser le livret d'apprentissage comme outil de délégation.
Entreprise (grande)	5 à 10 apprentis	<i>Partagée — plusieurs tuteurs possibles</i>	Nommer un tuteur principal et des tuteurs secondaires par poste. Organiser des réunions de coordination.
Chantier-école	8 à 15 apprentis	<i>Structurée — formateur-tuteur dédiée</i>	Le formateur-tuteur doit disposer d'un temps de préparation pédagogique (planning hebdomadaire). Un ratio de 8 apprentis / tuteur est recommandé.

Les capacités maximales sont fixées par arrêté ministériel. Les recommandations de charge optimale sont issues des bonnes pratiques du terrain.

Il est également important de prendre en compte le temps que le tuteur doit consacrer à des activités annexes mais indispensables : préparation des séquences de formation, renseignement du livret d'apprentissage, participation aux réunions de coordination avec le centre, et éventuellement participation aux évaluations certificatives. Ce temps "hors production" doit être reconnu et valorisé par l'entreprise ou le projet.

Recommandation pour les bailleurs et responsables de projet

Lors de la conception d'un projet d'apprentissage, prévoir explicitement dans le budget et le plan de travail :

- Une prime ou indemnité mensuelle pour les tuteurs (reconnue par le FAFPA)
- Un temps dédié de formation initiale des tuteurs (minimum 2 jours)
- Des visites de suivi régulières par le formateur référent du centre
- Un ratio tuteur/apprentis respectant les seuils recommandés ci-dessus

OUTIL PRATIQUE

La grille ci-dessous peut être utilisée par le responsable de l'entreprise ou du projet lors de l'identification du tuteur. Elle permet une évaluation rapide et objective de l'adéquation du candidat au profil requis. Elle peut aussi servir d'auto-évaluation pour le salarié qui souhaite se proposer comme tuteur.

FICHE OUTIL No 1 — Grille d'autodiagnostic du tuteur potentiel			
Critère	Oui	Non	Observation
1. Je maîtrise le métier que l'apprenti va apprendre	O / N	O / N	
2. J'ai au moins 2 ans d'expérience dans ce métier	O / N	O / N	
3. Je suis employé(e) de cette entreprise / structure	O / N	O / N	

4. Je suis volontaire pour accompagner un apprenti	O / N	O / N	
5. Je suis capable d'expliquer clairement une technique	O / N	O / N	
6. Je suis patient(e) face aux erreurs d'un débutant	O / N	O / N	
7. J'ai du temps à consacrer au suivi de l'apprenti	O / N	O / N	
8. Je connais le programme de formation de l'apprenti	O / N	O / N	
9. Je suis prêt(e) à suivre une formation de tuteur	O / N	O / N	
10. Mon responsable m'a confirmé son soutien pour ce rôle	O / N	O / N	
Interprétation du score 8 à 10 "Oui » : profil idéal — désignation recommandée 5 à 7 « Oui » : profil acceptable — formation de tuteur vivement conseillée Moins de 5 "Oui » : profil insuffisant — réorienter vers un autre salarié			

POINTS ESSENTIELS DU CHAPITRE 2

1. Le tuteur doit satisfaire aux 5 critères du Décret 2021-158 : employé, qualifié, expérimenté (2 ans min.), capable de transmettre et de bonne moralité
2. Au-delà des critères légaux, le tuteur idéal combine savoirs techniques, savoir-faire pédagogiques et qualités humaines (savoir-être)
3. La désignation suit un processus en 4 étapes : identification, consultation du tuteur, information de l'apprenti, formalisation officielle
4. La charge de tutorat doit être adaptée au type de structure : 1 à 3 apprentis pour un artisan, jusqu'à 8 pour un chantier-école avec tuteur dédiée
5. La formation initiale du tuteur est indispensable pour développer ses compétences pédagogiques et garantir la qualité de l'apprentissage

Le Chapitre 3 aborde la prochaine étape opérationnelle : comment accueillir et intégrer l'apprenti dans le milieu professionnel pour poser les bases d'une relation tutorale efficace.

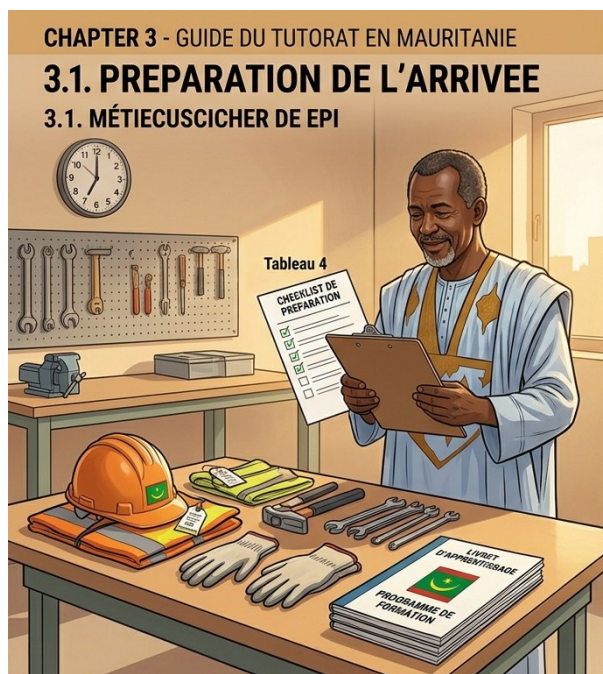
CHAPITRE 3

Accueil et intégration de l'apprenti

Objectif du chapitre

Un accueil bien préparé est le fondement de toute relation tutorale réussie. Ce chapitre détaille les étapes que le tuteur doit franchir avant et lors de l'arrivée de l'apprenti : préparation du poste, protocole du premier jour, transmission des règles et de la culture de l'entreprise, et évaluation initiale du niveau de l'apprenti. Chaque étape est illustrée par des outils pratiques directement utilisables sur le terrain.

3.1 Préparer l'arrivée de l'apprenti



L'accueil d'un apprenti ne s'improvise pas. Un premier contact positif et bien organisé conditionne largement la motivation, la confiance et l'engagement de l'apprenti tout au long de sa formation. Le tuteur doit consacrer du temps — quelques heures avant l'arrivée — à

vérifier que l'environnement de travail, les outils pédagogiques et les conditions d'accueil sont prêts. Cette préparation est la première marque de respect envers l'apprenti.

Les éléments à préparer couvrent quatre dimensions : l'espace et l'équipement de travail, les documents et outils pédagogiques, la communication interne avec l'équipe, et la prise de contact anticipée avec l'apprenti lui-même.

Tableau 4 — Checklist de préparation avant l'arrivée de l'apprenti

	Action à réaliser avant l'arrivée de l'apprenti	Commentaire / Observation
Espace de travail		
☐	Aménager le poste de travail et vérifier les équipements nécessaires	
☐	S'assurer de la disponibilité des équipements de protection individuelle (EPI) adaptés à la taille de l'apprenti	
☐	Préparer les matériaux et outillages de base pour les premières séquences	
☐	Identifier les zones de danger et les signaler clairement	
Documents et outils pédagogiques		
☐	Disposer du livret d'apprentissage de l'apprenti (remis par le centre de formation)	
☐	Prendre connaissance du programme de formation et du tableau des compétences	
☐	Préparer la fiche d'accueil et d'intégration (voir Fiche Outil N 2)	
☐	Planifier les 2 premières semaines de formation sur le terrain	
Communication interne		
☐	Informar l'équipe de l'arrivée de l'apprenti et de son rôle dans l'entreprise	

[]	Présenter l'apprenti a son réfèrent au centre de formation	
[]	Convenir avec la direction du temps alloue au tutorat chaque semaine	
Contact avec l'apprenti		
[]	Envoyer ou remettre les informations pratiques avant le premier jour (horaires, tenue, accès)	
[]	Identifier les besoins spécifiques de l'apprenti (langue, transport, situation familiale)	
[]	Préparer des questions d'entretien pour le positionnement initial	

Cette checklist est à compléter par le tuteur au moins 48h avant l'arrivée de l'apprenti.

3.2 L'accueil au premier jour : protocole et bonnes pratiques

Le premier jour de l'apprenti est un moment charnière. Il forge la première impression sur le métier, sur l'entreprise et sur le tuteur. Une étude du BIT sur l'apprentissage en Afrique de l'Ouest montre que les apprentis dont le premier jour est bien structure sont significativement plus assidus et progressent plus vite. Le protocole ci-dessous est une proposition adaptable au contexte mauritanien.

Figure 6 — Protocole du premier jour de l'apprenti : déroulement type

HORAIRE		ETAPE ET CONTENU
8h00 – 8h30	01	Accueil chaleureux et présentation Le tuteur accueille personnellement l'apprenti a l'entrée. Il le présente aux membres de l'équipe et lui montre les espaces clés : vestiaires, sanitaires, zone de pause, poste de travail. L'ambiance doit être rassurante et bienveillante.
8h30 – 9h30	02	Présentation de l'entreprise et du métier Le tuteur présente l'histoire, les activités et les valeurs de l'entreprise ou du chantier. Il explique comment le travail de l'apprenti s'insère dans le processus global de production et pourquoi ses compétences futures seront valorisées.
9h30 – 10h30	03	Règles, sécurité et consignes Présentation du règlement intérieur, des consignes de sécurité spécifiques au poste et des comportements attendus. Remise des EPI et explication de leur usage. Visite du plan

		d'évacuation. Signature des documents d'engagement.
10h30 – 12h00	04	Entretien de positionnement initial Entretien individuel entre le tuteur et l'apprenti pour évaluer ses acquis antérieurs, ses motivations, ses forces et ses points d'appui. Utiliser la grille de positionnement (voir section 3.4). Les résultats orientent le plan de formation.
14h00 – 16h00	05	Découverte du poste de travail L'apprenti observe le tuteur en situation de travail réelle, sans intervenir. Le tuteur commente ses gestes et explique ses choix techniques. Une première mission simple peut être confiée en fin de journée pour tester l'aisance.
16h00 – 16h30	06	Bilan de la journée et questions Debriefing collectif ou en tête-à-tête. Le tuteur invite l'apprenti à exprimer ses impressions et ses questions. Il rassure, encourage et présente le programme de la semaine suivante. Renseignement du livret d'apprentissage.

Les horaires sont indicatifs. Le tuteur adapte le déroulement au contexte et aux disponibilités de l'équipe.

Conseil : privilégier l'écoute avant la transmission

Lors du premier jour, le tuteur a tendance à "tout dire" pour rassurer l'apprenti. Or, trop d'informations d'un coup produit l'effet inverse. La priorité est d'établir un lien de confiance, de faire parler l'apprenti sur son parcours et ses attentes, et de lui donner 2 ou 3 repères essentiels. Le reste viendra progressivement au fil des jours.

3.3 Présenter l'entreprise ou le chantier : culture, règles et sécurité

La transmission de la "culture professionnelle" est une dimension souvent négligée dans les dispositifs d'apprentissage, pourtant décisive pour l'insertion durable des apprentis. Un jeune qui comprend les valeurs de son entreprise, qui sait se comporter en professionnel et qui respecte les règles de sécurité devient un collaborateur fiable et employable. Le tuteur est le principal vecteur de cette socialisation professionnelle.

Figure 7 — Les trois dimensions de la présentation du milieu professionnel

CULTURE D'ENTREPRISE	REGLES DE FONCTIONNEMENT	HYGIENE ET SECURITE
<i>Les valeurs fondamentales</i>	<i>Le cadre quotidien</i>	<i>La protection de tous</i>

- Histoire et identité de l'entreprise ou du chantier - Valeurs clés : qualité, ponctualité, solidarité, respect - Fierté du métier et sens du travail bien fait - Relation avec les clients, partenaires et collègues - Attentes comportementales non écrites (codes implicites)	- Horaires de travail et de pauses réglementaires - Gestion des absences et retards (procédure à suivre) - Utilisation du matériel et des outils - Rangement et nettoyage du poste de travail - Communication interne : à qui s'adresser en cas de problème ?	- Equipements de Protection Individuelle (EPI) obligatoires - Zones de danger identifiées et comportements à éviter - Procédure en cas d'accident ou d'incident - Plan d'évacuation et points de rassemblement - Consignes spécifiques au métier (manutention, hauteur, chimique...)
<i>A transmettre dans la 1ere semaine</i>	<i>A transmettre dans la 1ere semaine</i>	OBLIGATOIRE pour tous les apprentis dès le 1er jour

Dans le contexte des chantiers-écoles mauritaniens, la dimension sécurité mérite une attention particulière. Les chantiers de construction, de terrassement ou d'installation présentent des risques spécifiques (chutes, électrocution, manutention lourde) que l'apprenti, novice, ne perçoit pas spontanément. Le tuteur doit systématiquement réaliser une "tourné sécurité" du chantier avec chaque nouvel apprenti et s'assurer que les EPI sont effectivement portés en permanence.

3.4 Positionnement initial : évaluer les acquis de départ de l'apprenti

Avant de planifier les séquences de formation, le tuteur doit connaître le niveau réel de l'apprenti. Cette évaluation de positionnement — rapide et non notée — permet d'identifier les compétences déjà acquises, les lacunes à combler en priorité et les points d'appui sur lesquels construire. Elle évite deux écueils fréquents : former sur du "déjà su" (qui ennuie l'apprenti) ou avancer trop vite (qui le décourage).

Le positionnement ne vise pas à "noter" l'apprenti mais l'écouter et l'observer". Il combine un entretien conversationnel, une démonstration de gestes techniques simples et quelques questions ouvertes sur son parcours. Le tuteur consigne les observations sur la grille ci-dessous et en partage les conclusions avec le formateur référent du centre de formation.

Figure 8 — Grille de positionnement initial de l'apprenti

FICHE DE POSITIONNEMENT INITIAL DE L'APPRENTI				
Compétence évaluée	0	1	2	3

Niveau :	0	1	2	3
	Aucune notion	Notion de base	Pratique en cours	Maitrise
Techniques de base du métier				
Connaissance des matériaux et outils courants				
Capacité à lire un plan ou un schéma simple				
Gestes techniques fondamentaux du métier				
Notion de qualité et de finition dans l'ouvrage				
Compétences transversales				
Lecture et écriture fonctionnelle (langue de formation)				
Calcul simple appliqué au métier (mesures, ratios)				
Respect des consignes de sécurité				
Capacité à travailler en équipe				
Expérience antérieure				
Stages ou apprentissages préalables dans le secteur				
Pratique informelle du métier (familiale, personnelle)				
Participation à des projets ou chantiers antérieurs				
Observations générales du tuteur : Points forts identifiés : Points à renforcer en priorité :				

Niveaux : 0 = aucune notion | 1 = notion de base | 2 = pratique en cours | 3 = maîtrise acquise

Après le positionnement : les 3 actions prioritaires du tuteur

1. Partager les résultats avec le formateur du centre pour ajuster le programme
2. Identifier la 1ère compétence à développer et construire les 2 premières semaines autour d'elle
3. Renseigner la partie "positionnement initial" du livret d'apprentissage

OUTILS PRATIQUES

La fiche ci-dessous centralise toutes les informations relatives à l'accueil d'un apprenti. Elle est à renseigner par le tuteur lors du premier jour et à conserver dans le dossier de suivi de l'apprenti. Une copie est transmise au centre de formation référent.

FICHE OUTIL No 2 — Fiche d'accueil et d'intégration de l'apprenti	
IDENTIFICATION	
Nom et prénom de l'apprenti	
Filière / Metier appris	
Centre de formation référent	
Nom du tuteur désigne	
Date de début de l'apprentissage	
Date prévue de fin	
ETAPES D'ACCUEIL REALISEES (1er jour)	
☐ Présentation à l'équipe et visite des locaux	
☐ Explication des horaires et du règlement intérieur	
☐ Remise et explication des EPI	
☐ Visite du plan de sécurité et des zones de risque	
☐ Présentation du métier et de l'entreprise	

☐ Entretien de positionnement initial réalisé

☐ Livret d'apprentissage remis et expliqué

☐ Planning de la 1ère semaine présenté à l'apprenti

ENGAGEMENTS MUTUELS

Engagement du tuteur :

Je m'engage à accueillir cet apprenti dans les meilleures conditions, à lui transmettre les compétences du programme et à assurer un suivi régulier de sa progression.

Signature du tuteur : _____

Date : _____

Engagement de l'apprenti :

Je m'engage à respecter le règlement de l'entreprise, à être ponctuel(le) et assidu(e), et à m'investir pleinement dans ma formation.

Signature de l'apprenti : _____ Date : _____

POINTS ESSENTIELS DU CHAPITRE 3

1. La préparation de l'accueil doit commencer avant l'arrivée de l'apprenti : poste, EPI, documents pédagogiques, communication interne
2. Le premier jour suit un protocole structuré en 6 étapes allant de l'accueil chaleureux jusqu'au bilan de journée
3. Trois dimensions sont à transmettre : la culture de l'entreprise, les règles de fonctionnement et les consignes de sécurité
4. Le positionnement initial est indispensable pour adapter le plan de formation au niveau réel de l'apprenti
5. **La fiche d'intégration et la grille de positionnement sont des outils pratiques à utiliser dès le premier jour**

Le Chapitre 4 aborde la mise en œuvre des séquences de formation sur le terrain : comment lire le programme, identifier les situations d'apprentissage riches et développer concrètement les compétences de l'apprenti.

CHAPITRE 4

Lire et utiliser un programme de formation

Objectif du chapitre

Pour enseigner efficacement, le tuteur doit comprendre et s'approprier le programme de formation de l'apprenti. Ce chapitre explique comment un programme construit selon l'Approche Par Compétences (APC) est structuré, comment lire et utiliser le tableau croisé tâches/compétences et la matrice des compétences, comment identifier les processus transversaux, et enfin comment traduire ce programme en plan de formation concret sur le terrain.

4.1 Comprendre la structure d'un programme APC

En Mauritanie, les programmes de formation professionnelle sont conçus selon l'Approche Par Compétences (APC). Cette approche définit les objectifs de formation non pas en termes de contenus théoriques à transmettre, mais en termes de capacités à faire démontrer dans des situations réelles de travail. Pour le tuteur, comprendre cette logique est indispensable : elle lui indique ce que l'apprenti doit être capable de faire — et non ce qu'il doit savoir reciter.

Un programme APC est structure en quatre niveaux emboites, du plus général au plus opérationnel. Chaque niveau répond à une question précise que le tuteur doit pouvoir se poser en lisant le programme.

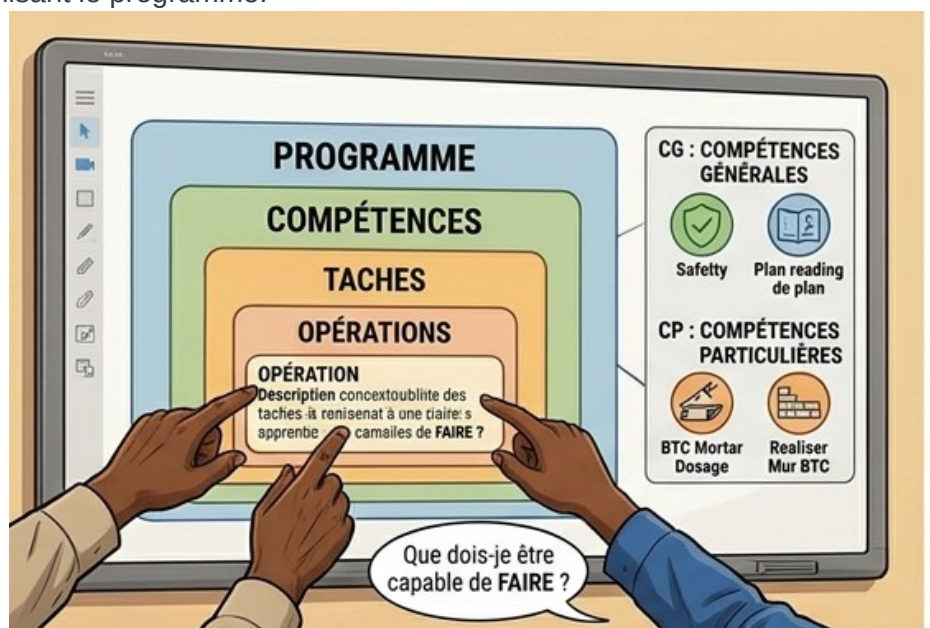


Figure 9 — Structure d'un programme APC : les 4 niveaux

PROGRAMME DE FORMATION

Ensemble de compétences organisées autour d'un métier permettant de réaliser un projet professionnel

▼

COMPÉTENCES

Capacité à réaliser les tâches d'une fonction de travail à un niveau de performance attendu

▼

TACHES

Ensemble d'opérations professionnelles à réaliser pour atteindre une compétence

▼

OPÉRATIONS

Actions concrètes et quotidiennes que réalise l'apprenti sur le poste de travail

Figure 10 — Deux types de compétences : générales et particulières

COMPETENCES GENERALES	COMPETENCES PARTICULIERES
Définition Activités connexes dans les domaines de la technologie, des disciplines ou du développement personnel.	Définition Directement liées à l'exécution des tâches. Renvoient à des aspects concrets et pratiques de l'exercice du métier.
Exemples (maçonnerie en terre) - Se situer par rapport à la sécurité sur chantier - Appliquer des notions de gestion et d'entrepreneuriat - Lire un plan de construction simple - Connaître les normes de construction en maçonnerie	Exemples (maçonnerie en terre) - Préparer un mortier de terre stabilisée aux dosages requis - Réaliser un mur en briques de terre comprimée (BTC) - Mettre en œuvre une semelle filante de fondation - Poser et aligner des blocs au cordeau et au niveau
<i>Evaluees tout au long de la formation — non limitées à une séquence</i>	<i>Evaluees a l'issue de chaque séquence ou tâche définie dans le programme</i>

Exemples issus du programme de maçonnerie en terre comprimée (BTC) — Mauritanie

4.2 Le tableau croise taches / compétences

Le tableau croise taches/compétences est l'outil central qui permet au tuteur de lire le programme et de l'utiliser sur le terrain. Il présente en colonnes les compétences du programme (générales, particulières et processus) et en lignes les tâches professionnelles. La case marquée "X" signifie que cette tâche mobilise cette compétence. C'est en observant ces correspondances que le tuteur planifie ses séquences de formation.

	CG1	CG2	CG3	CG4
CG Lecture de plan				
T1 Recueillir les données et les besoins		X		
T2 Recueillir les données et les besoins	X			
T3 Recueillir les données et les besoins		X		
T4 Recueillir les données et les besoins			X	
T5 Recueillir les données et les besoins				X
T6 Recueillir les données et les besoins				
T7 Recueillir les données et les besoins				
T8 Recueillir les données et les besoins				

Tableau 5 — Exemple de tableau croise taches/compétences (Maçonnerie en terre comprimée)

TABLEAU CROISE TACHES / COMPETENCES — Maçonnerie en terre comprimée (BTC)

	Comp. Générales		Comp. Particulières				Processus	
Taches du programme	CG1 <i>Sécurité chantier</i>	CG2 <i>Lecture de plan</i>	CP1 <i>Maçonnerie BTC</i>	CP2 <i>Fondations</i>	CP3 <i>Enduits</i>	CP4 <i>Couverture</i>	PR1 <i>Planifier le travail</i>	PR2 <i>Qualité ouvrage</i>
T1 : Préparer le chantier et les matériaux	X	X		X			X	X
T2 : Réaliser les fouilles et fondations	X	X		X			X	X
T3 : Monter les murs en BTC	X	X	X				X	X
T4 : Réaliser les enduits et finitions	X		X		X		X	X
T5 : Mettre en œuvre la couverture	X	X				X	X	X

CG = Compétences Générales | CP = Compétences Particulières | PR = Processus transversaux

Comment utiliser ce tableau au quotidien ?

Exemple pratique : Cette semaine, le chantier prévoit de réaliser les fouilles et fondations (T2). En regardant la ligne T2, le tuteur sait qu'il peut travailler les compétences CG1 (sécurité), CG2 (lecture de plan), CP2 (fondations), PR1 (planification) et PR2 (qualité). Il prépare donc ses consignes et son feedback autour de ces 5 compétences.

4.3 La matrice des compétences

La matrice des compétences est un tableau de suivi individuel de chaque apprenti. Elle recense l'ensemble des compétences et aptitudes attendues en fin de formation et permet au tuteur de visualiser d'un coup d'œil la progression de l'apprenti, semaine après semaine. Chaque compétence est notée sur quatre niveaux : débutant, en cours, acquise, validée.

C'est un outil vivant : le tuteur le remplit régulièrement, en concertation avec l'apprenti. Il sert de base au bilan mensuel avec le centre de formation et prépare l'évaluation certificative finale.



Figure 11 — Matrice des compétences — Fiche de suivi individuel de l'apprenti

MATRICE DES COMPETENCES — Fiche de suivi de l'apprenti					
Catégorie / Compétence	Débutant	En cours	Acquis	Valide	Observations
APTITUDES MANUELLES					
Adresse manuelle et habileté, coup d'œil juste	[]	[]	[]	[]	[]
Capacité à manipuler des charges lourdes	[]	[]	[]	[]	[]
Robustesse et endurance physique	[]	[]	[]	[]	[]
APTITUDES ORGANISATIONNELLES					
Capacité à s'organiser et gérer son temps	[]	[]	[]	[]	[]
S'adapter rapidement au travail d'équipe	[]	[]	[]	[]	[]
Sens de l'initiative et des responsabilités	[]	[]	[]	[]	[]
SAVOIRS TECHNIQUES					

Notions de lecture de plans de construction	☐	☐	☐	☐	☐
Notions de calcul simplifié appliqué au métier	☐	☐	☐	☐	☐
Notions sur les normes de construction	☐	☐	☐	☐	☐
Notions de dessin, mètre et géométrie	☐	☐	☐	☐	☐
SECURITE ET PREVENTION					
Connaissance des règles de sécurité chantier	☐	☐	☐	☐	☐
Utilisation correcte des EPI	☐	☐	☐	☐	☐
Procédures d'urgence en cas d'accident	☐	☐	☐	☐	☐
SAVOIR-ETRE PROFESSIONNEL					
Ponctualité et assiduité	☐	☐	☐	☐	☐
Respect des collègues et de la hiérarchie	☐	☐	☐	☐	☐
Sens de l'esthétique et de la qualité	☐	☐	☐	☐	☐
Autonomie progressive dans le travail	☐	☐	☐	☐	☐

Niveaux : ☐ Débutant | ☐ En cours | ☐ Acquis | ☐ Valide par évaluation

4.4 Les processus transversaux

Les processus transversaux sont des compétences comportementales et méthodologiques qui se développent tout au long de la formation, dans toutes les situations de travail. Ils ne sont pas attachés à une tâche spécifique mais traversent l'ensemble du programme. Ils ne peuvent être évalués ponctuellement, mais doivent être observés dans la durée. Le tuteur doit les avoir constamment en tête lors de ses observations de l'apprenti.

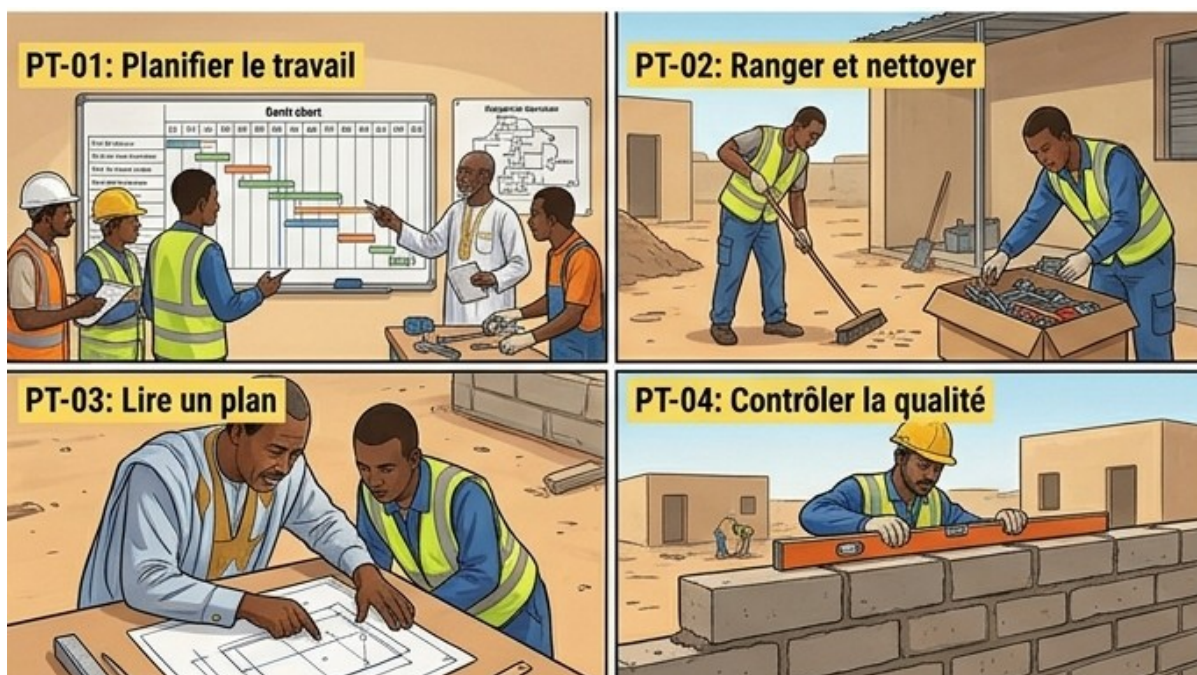


Figure 12 — Les quatre processus transversaux principaux du programme APC

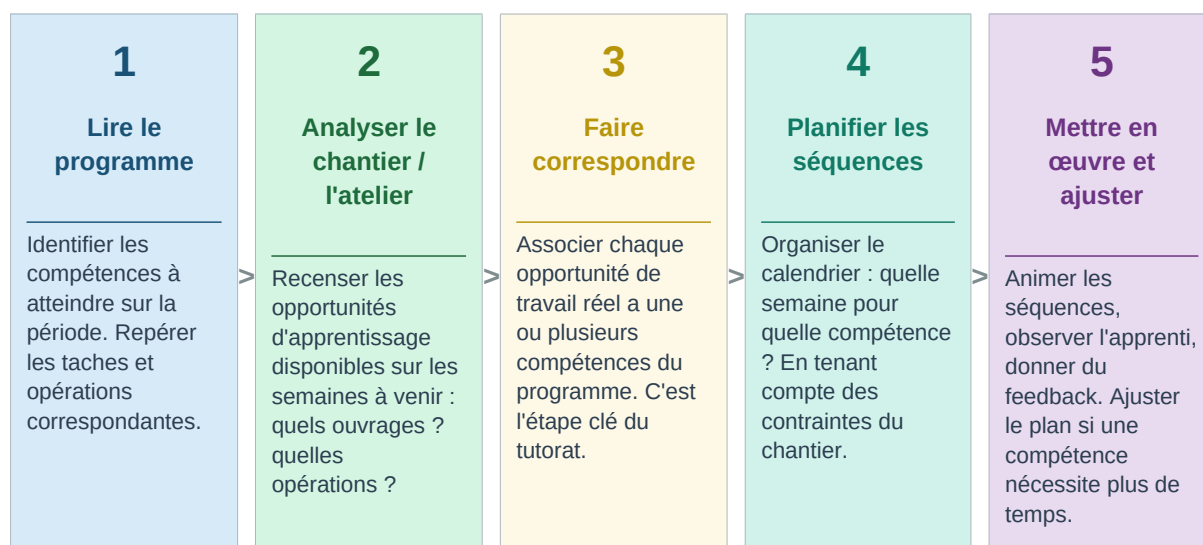
PT-01 Planifier le travail	PT-02 Ranger et nettoyer	PT-03 Lire un plan	PT-04 Contrôler la qualité
Définition Organiser les opérations d'une tâche dans un ordre logique et efficient avant de commencer l'exécution.	Définition Maintenir le poste de travail propre et ordonné tout au long et à la fin de chaque séquence de travail.	Définition Identifier les éléments d'un plan technique et en extraire les informations nécessaires à la réalisation de l'ouvrage.	Définition Vérifier la conformité de son ouvrage par rapport aux normes, aux dimensions et aux critères de finition requis.
Quand l'observer Visible dès la préparation du poste et du matériel	Quand l'observer Observable après chaque séquence ou fin de journée	Quand l'observer Mobilise à chaque démarrage d'un ouvrage nouveau	Quand l'observer A la fin de chaque tâche ou ouvrage
Question clé du tuteur L'apprenti peut-il expliquer son plan avant de commencer ?	Question clé du tuteur Le poste est-il laissé en ordre sans rappel du tuteur ?	Question clé du tuteur L'apprenti dit-il seul les cotes et annotations du plan ?	Question clé du tuteur L'apprenti corrige-t-il spontanément ses erreurs ?

D'autres processus peuvent exister selon le métier : communication, gestion du matériel, respect de l'environnement...

4.5 Du programme au plan de formation sur le terrain

Le programme est le "quoi enseigner". Le plan de formation sur le terrain est le "comment et quand enseigner". Traduire le programme en plan de formation hebdomadaire est une compétence clé du tuteur. Cette traduction implique cinq étapes itératives que le tuteur réalise en début de chaque semaine, en fonction des travaux en cours sur le chantier ou dans l'atelier.

Figure 13 — La chaîne de traduction : du programme au plan de formation terrain



Le principe d'opportunité pédagogique

En formation par l'apprentissage, on n'attend pas d'avoir toutes les conditions idéales pour enseigner. Le tuteur part de ce qui existe sur le chantier — les tâches du jour — et y injecte une intention pédagogique. Un mur à monter devient une opportunité d'enseigner le dosage du mortier, la lecture du plan, la mise d'aplomb et le contrôle de qualité. C'est cela, le cœur du tutorat.

OUTIL PRATIQUE

Le planning ci-dessous permet au tuteur d'organiser chaque semaine la correspondance entre les travaux prévus et les compétences du programme. À remplir chaque début de semaine et à conserver dans le dossier de suivi de l'apprenti.

FICHE OUTIL No 3 — Planning hebdomadaire de formation sur le terrain				
Semaine du _____ au _____		Apprenti : _____		Tuteur : _____
Moment	Compétence(s) ciblée(s)	Operations / Activités prévues	Lieu / Poste	Observations / Ajustements
Lundi AM				

Lundi PM				
Mardi AM				
Mardi PM				
Mercredi AM				
Mercredi PM				
Jeudi AM				
Jeudi PM				
Vendredi AM				
Vendredi PM				
Bilan de la semaine (tuteur) :				

POINTS ESSENTIELS DU CHAPITRE 4

1. Un programme APC est structure en 4 niveaux : Programme > Compétences > Taches > Operations
2. Deux types de compétences coexistent : les compétences générales (transversales) et les compétences particulières (techniques spécifiques)
3. Le tableau croise taches/compétences permet au tuteur de voir quelles taches du chantier servent à développer quelles compétences
4. Les processus transversaux (planification, rangement, lecture de plan, qualité) se développent sur toute la durée de la formation
5. **La clé du tutorat efficace : traduire le programme en plan de formation hebdomadaire ancre dans les travaux réels du chantier**

Le Chapitre 5 aborde la mise en œuvre pratique : comment le tuteur anime une séquence de formation, donne des consignes claires, observe l'apprenti en action et formule un feedback constructif.

CHAPITRE 5

Animer une séquence de formation

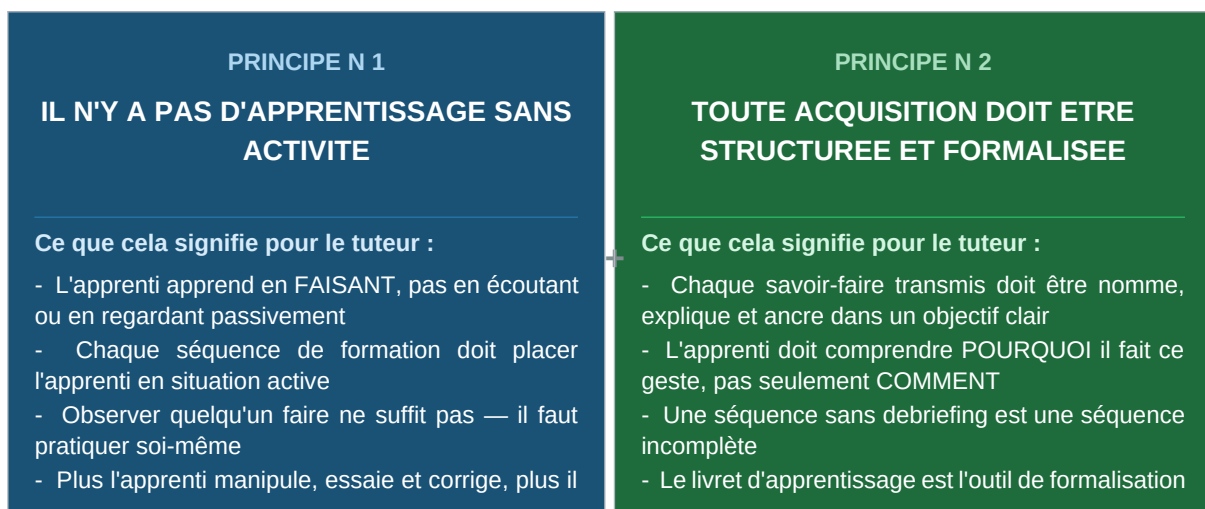
Objectif du chapitre

Ce chapitre répond à la question pratique que se pose chaque tuteur face à son apprenti : "Comment lui transmettre un savoir-faire de façon efficace ?" Il détaille les deux principes pédagogiques fondamentaux, la méthode des 4 temps de l'instruction (la plus adaptée au tutorat sur le terrain), la structure d'une consigne claire, et les techniques d'observation et de feedback constructif. Chaque élément est illustré par des exemples tirés de la pratique du chantier.

5.1 Les deux principes pédagogiques fondamentaux

Avant de décrire les méthodes et les outils, il faut rappeler les deux principes fondamentaux sur lesquels repose toute formation en milieu professionnel. Ces principes, simples en apparence, sont souvent oubliés dans la pratique quotidienne du tutorat. Les garder à l'esprit permet au tuteur d'éviter les deux erreurs les plus fréquentes : parler trop et laisser faire sans structurer.

Figure 14 — Les deux principes pédagogiques du tutorat en milieu professionnel



retient	par excellence
Exemple sur chantier : Plutôt que de montrer 3 fois comment doser le mortier, le tuteur fait doser l'apprenti 3 fois en le corrigeant à chaque essai.	Exemple sur chantier : Après chaque séquence, le tuteur demande à l'apprenti : "Qu'est-ce que tu as appris aujourd'hui ?" et note la réponse.

5.2 Identifier les situations d'apprentissage riches

Une "situation d'apprentissage" est une tâche ou un moment de travail qui offre à l'apprenti plusieurs occasions de développer des compétences simultanément. Le bon tuteur ne cherche pas à créer des situations artificielles : il sait lire le travail réel du chantier ou de l'atelier et y identifier les potentialités pédagogiques cachées.

Exemple : la réalisation d'une semelle filante de fondation est une situation d'apprentissage exceptionnellement riche. Elle mobilise en même temps la lecture de plan (dimensions), le dosage du béton, le coffrage, le ferrailage, la mise en œuvre, le contrôle de niveau et les règles de sécurité. Le tuteur peut y travailler 5 ou 6 compétences du programme en une seule semaine.

Figure 15 — Le cycle d'une séquence de formation efficace (4 phases)

PHASE 1 PREPARER la situation - Choisir une tâche riche en potentialités d'apprentissage - Définir les compétences visées (réf. programme) - Préparer le matériel, les outils et les EPI - Formuler les consignes à donner	PHASE 2 LANCER la séquence - Expliquer l'objectif de la séquence à l'apprenti - Donner les consignes claires (Quoi / Comment / Pourquoi) - Faire une démonstration si nécessaire - Vérifier la compréhension avant de commencer
PHASE 3 OBSERVER et ACCOMPAGNER - Laisser l'apprenti faire — résister à l'envie de prendre le relais	PHASE 4 DEBRIEFER et FORMALISER - Donner un feedback positif d'abord, puis correctif - Inviter l'apprenti à autoévaluer sa prestation

- Observer les gestes, la posture, la méthode
- Intervenir seulement si risque ou erreur grave
- Prendre des notes pour le debriefing

- Nommer les compétences travaillées
- Renseigner le livret d'apprentissage

Ce cycle se répète pour chaque nouvelle situation d'apprentissage tout au long de la formation.

Comment identifier une situation riche ?

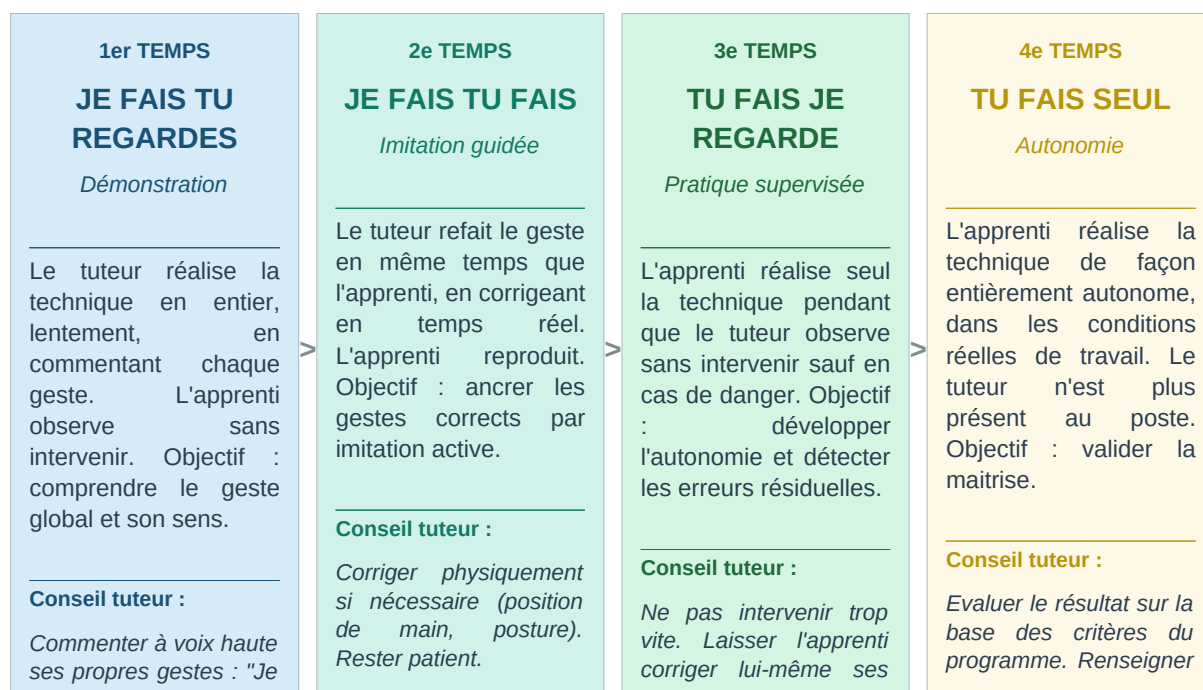
Pesez-vous ces 3 questions :

1. Combien de compétences du programme cette tâche permet-elle de travailler ? (Plus il y en a, mieux c'est)
2. L'apprenti peut-il agir activement sur cette tâche, ou est-il seulement observateur ?
3. La tâche est-elle suffisamment complexe pour challenger l'apprenti sans le dépasser ?

5.3 La méthode des 4 temps : comment transmettre un savoir-faire

La transmission d'un savoir-faire technique ne s'improvise pas. Elle suit une progression méthodique qui respecte le rythme naturel de l'apprentissage : d'abord comprendre (voir), puis imiter (essayer avec aide), puis pratiquer (faire sous regard), puis maîtriser (faire seul). Cette progression en 4 temps est la méthode la plus efficace pour enseigner un geste technique en situation réelle de travail.

Figure 16 — La méthode des 4 temps : du "je montre" au "tu fais seul"



tiens l'outil comme ceci
parce que..."

erreurs si possibles.

la matrice des
compétences.

Chaque temps peut prendre de quelques minutes à plusieurs jours selon la complexité du savoir-faire et le niveau de l'apprenti.

L'erreur la plus fréquente des tuteurs débutants

Passer directement du 1er temps au 4e temps : "Je lui ai montré, maintenant il sait faire."
La démonstration seule ne crée pas de compétence. L'apprenti a besoin de temps d'imitation guidée et de pratique supervisée avant de pouvoir agir seul. Chaque fois qu'un apprenti est mis en autonomie trop tôt, le risque d'erreur, d'accident ou de découragement augmente significativement.

5.4 Donner des consignes claires et structurer chaque séquence

Une consigne mal formulée est la source principale de malentendus, d'erreurs et de perte de temps sur le chantier. Le tuteur doit apprendre à articuler chaque intervention pédagogique autour de trois moments : avant la séquence (préparer et lancer), pendant la séquence (observer et intervenir) et après la séquence (débriefer et valoriser).

Tableau 6 — Structure d'une intervention pédagogique : Avant / Pendant / Après

Moment	Questions que le tuteur doit se poser	Formule type à utiliser
AVANT la séquence	- Quel est l'objectif de cette séquence ? - Quelles compétences sont visées ? - Quelles informations dois-je donner ? - Quelle démonstration préparer ? - Quels critères de réussite observer ?	Formule type : <i>La consigne idéale : "Aujourd'hui tu vas apprendre à [NOM COMPETENCE]. Pour cela, tu vas [ACTION]. Je vais d'abord te montrer, puis tu essaies."</i>
PENDANT la séquence	- L'apprenti comprend-il ce qu'il fait ? - Ses gestes sont-ils corrects ? - Est-il en sécurité ? - A-t-il besoin d'aide ou d'encouragement ? - Dois-je adapter ma méthode ?	Formule type : <i>L'intervention idéale : "Je remarque que tu [OBSERVATION]. Essaie plutôt de [CONSEIL]. Parce que [RAISON]."</i>
APRES la	- Qu'est-ce que l'apprenti a réussi	Formule type :

séquence	? - Qu'est-ce qui reste à travailler ? - Comment s'est-il senti ? - Quelles compétences a-t-il acquises ? - Quand retravailler ce point ?	Le feedback idéal : « [POINT POSITIF]. Pour progresser encore, travaille sur [POINT A AMELIORER]. La prochaine fois, tu pourrais [CONSEIL]. »
----------	---	--

5.5 Le feedback constructif : la méthode D.E.S.C.

Le feedback — ou retour que le tuteur donne à l'apprenti sur sa prestation — est l'élément le plus puissant pour accélérer la progression. Mais un feedback mal donné peut aussi décourager un apprenti et briser la relation tutorale. La méthode D.E.S.C. offre au tuteur une structure simple, efficace et bienveillante pour formuler toute observation corrective.

FICHE OUTIL No 4 — Modelé de feedback structuré (méthode D.E.S.C.)		
Etape	Définition et objectif	Exemple pratique (chantier maçonnerie)
D DECRIRE	Définition : Décrire le comportement ou le geste observé, sans juger. Piège à éviter : <i>Eviter : "Tu fais toujours mal le niveau" (jugement global)</i>	<i>"J'ai observé que lors de la pose des briques, tu ne vérifies pas systématiquement le niveau au cordeau avant chaque rang."</i>
E EXPRIMER	Définition : Exprimer l'impact que ce comportement a sur le résultat ou la sécurité. Piège à éviter : <i>Eviter : "C'est inadmissible" (jugement de valeur)</i>	<i>"Quand le niveau n'est pas vérifié, le mur présente des défauts d'aplomb qui nécessitent une reprise et allongent le chantier."</i>
S SUGGERER	Définition : Proposer une action concrète et réalisable pour corriger la situation. Piège à éviter : <i>Eviter les suggestions vagues : "fais mieux" ou "fais attention"</i>	<i>"Je te propose de vérifier le niveau au cordeau après chaque rang. Essaie sur les 3 prochains rangs et je vais observer."</i>

C CONCLURE	Définition : Conclure par une note positive et valorisante sur le potentiel de l'apprenti. Piège à éviter : <i>Eviter de terminer sur une note négative — toujours finir par l'encouragement</i>	<i>"Tu as fait de gros progrès sur la préparation du mortier. Avec ce même niveau de rigueur sur le contrôle, tes ouvrages seront excellents."</i>
--	--	---

Règles d'or du feedback en tutorat

1. Toujours commencer par le POSITIF — ce que l'apprenti a bien fait. Même si peu, chercher quelque chose de sincère.
2. Parler du COMPORTEMENT observe, jamais de la personne. "Ce geste est incorrect" et non "tu es maladroit".
3. Être CONCRET et IMMEDIAT — donner le feedback le plus tôt possible après l'observation.
4. Limiter à 1 ou 2 points d'amélioration par feedback — trop de corrections à la fois paralyse l'apprenti.

OUTIL PRATIQUE

La grille ci-dessous permet au tuteur d'observer systématiquement une séquence de formation et de structurer son feedback. Elle peut être utilisée lors de visites d'un formateur du centre, lors des évaluations formatives mensuelles, ou lors d'une auto-évaluation du tuteur sur sa propre pratique.

FICHE OUTIL No 5 — Grille d'observation d'une séquence de formation		
Apprenti : _____ Tuteur : _____ Date : _____		
Compétence visée : _____		
Critère observe	Niveau (0 à 3)	Observations / Commentaires
PREPARATION ET DEMARRAGE		
Comprend et reformule correctement la consigne avant de commencer	0 1 2 3	
Prépare son poste et son matériel avant de démarrer	0 1 2 3	

Porte ses EPI sans rappel du tuteur	0 1 2 3	
EXECUTION TECHNIQUE		
Réalise les gestes techniques dans le bon ordre (méthode)	0 1 2 3	
Respecte les dimensions, dosages et tolérances requis	0 1 2 3	
Contrôle lui-même la qualité de son ouvrage en cours d'exécution	0 1 2 3	
Corrige spontanément ses erreurs sans attendre le tuteur	0 1 2 3	
COMPORTEMENT ET PROCESSUS TRANSVERSAUX		
Maintient sa concentration sur toute la durée de la séquence	0 1 2 3	
Adopte une posture de travail correcte et sécurisée	0 1 2 3	
Organise son temps et son espace de travail efficacement	0 1 2 3	
Range et nettoie son poste à la fin de la séquence	0 1 2 3	
INTERACTIONS ET COMMUNICATION		
Pose des questions pertinentes quand il ne comprend pas	0 1 2 3	
Accepte les corrections sans se décourager	0 1 2 3	
Exprime ses difficultés de façon claire et constructive	0 1 2 3	
Bilan global de la séquence : Points forts : _____ A travailler : _____ Prochain objectif : _____		
Echelle : 0 = Non réalise 1 = Réalise avec aide importante 2 = Réalise avec aide ponctuelle 3 = Réalise de façon autonome		

POINTS ESSENTIELS DU CHAPITRE 5

1. Principe 1 : pas d'apprentissage sans activité — l'apprenti apprend en FAISANT, pas en observant passivement
2. Principe 2 : toute acquisition doit être structurée — chaque séquence nécessite un objectif clair et un debriefing
3. La méthode des 4 temps (je fais/tu regardes > je fais/tu fais > tu fais/je regarde > tu fais seul) est le cœur du tutorat sur le terrain
4. Une bonne consigne répond à 3 questions : Quoi faire ? Comment faire ? Pourquoi faire cela ?
5. Le feedback D.E.S.C. (Décrire, Exprimer, Suggérer, Conclure) est la méthode la plus efficace pour corriger sans décourager

Le Chapitre 6 aborde la planification et la gestion des chantiers-écoles : comment organiser le travail, calculer les rendements et équilibrer les impératifs de production avec ceux de la formation.

GUIDE DU TUTORAT EN MAURITANIE

CHAPITRE 6

Suivi, évaluation et certification de l'apprenti

Objectif du chapitre

Le suivi et l'évaluation sont les instruments de mesure de la progression de l'apprenti. Ce chapitre présente le livret d'apprentissage comme outil central de traçabilité, les modalités de l'évaluation formative continue, les tableaux de bord de compétences, et le processus de certification. Le tuteur y trouvera des fiches pratiques pour documenter la progression et préparer l'apprenti à son évaluation finale.

6.1 Le livret d'apprentissage : outil central du suivi

Le livret d'apprentissage est le document qui accompagne l'apprenti tout au long de sa formation. Il appartient à l'apprenti, mais est Co-enseigne par le tuteur et le formateur du centre. Il constitue à la fois un journal de bord, un outil de suivi des compétences et un dossier

de preuve pour la certification. Dans le contexte mauritanien, le modèle de référence est celui qui se développe avec l'appui du BIT (Bureau International du Travail).

Le tuteur est le principal responsable du livret pour tout ce qui concerne les activités en milieu professionnel (80 % du temps). Il doit y consacrer environ 15 à 20 minutes par semaine, de préférence lors du bilan de fin de semaine avec l'apprenti. Cette régularité est la condition d'un suivi de qualité.

Figure 17 — Structure du livret d'apprentissage : les 6 rubriques clés

01 Fiche signalétique - Identité complète de l'apprenti - Filière et métier visé - Centre de formation référent - Nom du tuteur désigné - Dates de début et fin de formation - Coordonnées de l'entreprise d'accueil	02 Programme et compétences - Liste des compétences du programme - Tableau croisé tâches/compétences - Matrice de progression des compétences - Processus transversaux à développer
03 Journal de formation - Activités réalisées chaque semaine - Situations d'apprentissage vécues - Compétences travaillées en milieu pro - Compétences travaillées en centre	04 Evaluations formatives - Bilan mensuel signé tuteur + apprenti - Grilles d'observation renseignées - Points forts et axes de progrès - Planning des prochaines séquences
05 Travaux et réalisations - Photos ou croquis des ouvrages réalisés - Fiches techniques des chantiers effectués - Preuves de maîtrise des compétences - Réflexion personnelle de l'apprenti	06 Certification finale - Récapitulatif des compétences acquises - Avis du tuteur sur le niveau de l'apprenti - Avis du formateur du centre - Résultats de l'évaluation certificative (SAE)

Le livret d'apprentissage est un document officiel. Sa mise à jour régulière est obligatoire et sera vérifiée lors des visites de suivi du centre de formation.

Conseil pratique : le bilan hebdomadaire de 10 minutes

Chaque vendredi, le tuteur réserve 10 minutes avec l'apprenti pour répondre à 3 questions simples :

1. Qu'est-ce que tu as appris cette semaine ? (Quelles compétences as-tu travaillées ?)
2. Qu'est-ce qui te reste difficile ? (Sur quoi faut-il insister la semaine prochaine ?)

3. Qu'est-ce qui va être fait sur le chantier la semaine prochaine ? (Opportunités d'apprentissage ?)

6.2 L'évaluation formative en cours d'apprentissage

L'évaluation formative n'est pas une notation, c'est un outil de navigation. Elle permet au tuteur et à l'apprenti de savoir où ils en sont par rapport au programme, d'ajuster le plan de formation et de mesurer les progrès accomplis. Elle se distingue fondamentalement de l'évaluation certificative par son objectif : aider à progresser, non à sanctionner.

Figure 18 — Les trois types d'évaluation dans le parcours d'apprentissage

EVALUATION DIAGNOSTIQUE	EVALUATION FORMATIVE	EVALUATION CERTIFICATIVE
Quand : A l'entrée en formation Par qui : Tuteur + Apprenti	Quand : Tout au long de la formation Par qui : Tuteur (principal)	Quand : En fin de formation Par qui : Centre de formation + Tuteur
Objectif : Situer l'apprenti par rapport au programme : connaître ses acquis antérieurs, ses forces et ses lacunes pour adapter le plan de formation.	Objectif : Mesurer la progression de l'apprenti semaine après semaine. Identifier les compétences acquises et celles qui nécessitent un renforcement.	Objectif : Valider officiellement les compétences acquises par l'apprenti au regard des exigences du programme. Délivre une attestation ou un diplôme reconnu.
Outils utilisés : - Grille de positionnement initial (Fiche Outil N 2) - Entretien d'accueil - Observation directe sur une tâche simple	Outils utilisés : - Grille d'observation de séquence (Fiche Outil N 5) - Bilan mensuel avec l'apprenti - Matrice de compétences mise à jour - Planning hebdomadaire de formation	Outils utilisés : - Situation d'Evaluation de Synthèse (SAE) - Jury d'évaluation - Rapport de stage finalisé - Avis écrit du tuteur
Dans le livret : <i>Rubrique 01 — Fiche signalétique et positionnement</i>	Dans le livret : <i>Rubriques 03 et 04 — Journal de formation et bilans</i>	Dans le livret : <i>Rubrique 06 — Certification finale</i>

Evaluer sans noter : les principes de l'évaluation formative

Dans l'apprentissage en milieu professionnel, l'évaluation formative repose sur 3 pratiques :

Observation directe : le tuteur observe l'apprenti en action sur une tâche réelle et note ses observations (Fiche Outil N 5)

Questionnement oral : le tuteur pose des questions pour vérifier la compréhension ("Pourquoi tu fais ça ?" "Que se passerait-il si... ?")

Vérification du résultat : le tuteur examine l'ouvrage produit par rapport aux critères de qualité du programme

6.3 Le tableau de bord des compétences

Le tableau de bord mensuel est une synthèse visuelle de la progression de l'apprenti sur l'ensemble des compétences du programme. Il est mis à jour à la fin de chaque mois, lors du bilan mensuel entre le tuteur et l'apprenti. Ce bilan est une étape obligatoire dans le dispositif d'apprentissage : il est co-signé et transmis au centre de formation.

Tableau 7 — Tableau de bord mensuel de progression (Fiche Outil N 6)

FICHE OUTIL No 6 — Tableau de bord mensuel de progression de l'apprenti				
Apprenti : _____ Filière : _____ Tuteur : _____				
N = Non commence E = En cours A = Acquis V = Valide par évaluation				
Compétences	Mois 1	Mois 2	Mois 3	Mois 4
Compétences Générales				
Sécurité et prévention sur chantier				
Lecture de plans et schémas				
Gestion et entrepreneuriat (notions)				
Compétences Particulières				
Préparer les matériaux et outils				
Réaliser les fondations				
Monter les murs (BTC)				
Réaliser les enduits				
Poser la couverture				
Processus Transversaux				
Planifier le travail				

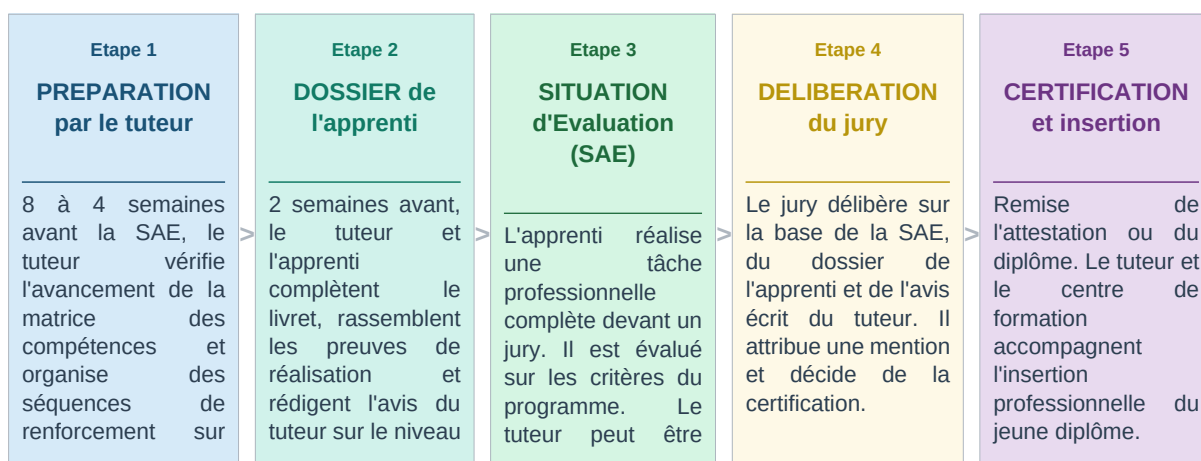
Contrôler la qualité				
Respecter les normes				
Gérer le poste de travail				
Bilan mensuel — Observations du tuteur				
Mois 1 :				
Mois 2 :				
Mois 3 :				
Mois 4 :				
Signature du tuteur :	Signature de l'apprenti :			
_____	_____			
Date : _____	Lu et approuve le : _____			

Ce tableau est à photocopier ou adapter selon le métier et le programme de formation spécifique.

6.4 L'évaluation certificative : la Situation d'Evaluation de Synthèse (SAE)

La Situation d'Evaluation de Synthèse (SAE) est l'épreuve qui clôt officiellement le parcours de formation. Elle prend la forme d'une tâche professionnelle complète et représentative du métier, réalisée par l'apprenti devant un jury mixte (centre de formation, représentants professionnels, parfois des partenaires institutionnels). Elle évalue la capacité de l'apprenti à mobiliser l'ensemble des compétences du programme dans une situation authentique.

Figure 19 — Le processus de certification en 5 étapes



les points faibles
identifiés.
Acteur : Tuteur

atteint.
**Acteur : Tuteur +
Apprenti**

présent comme
observateur.
**Acteur : Centre de
formation**

Acteur : Jury + Centre

**Acteur : Centre +
Tuteur**

Le rôle essentiel du tuteur dans la préparation à la SAE

Dans les 4 à 8 semaines avant la SAE, le tuteur doit intensifier le travail sur les compétences les moins bien maîtrisées et organiser des "mises en situation" proches des conditions de l'examen. Il doit aussi aider l'apprenti à structurer son rapport de stage ou son dossier de preuves, et le préparer mentalement à l'entretien devant le jury.

6.5 Le rôle du tuteur dans la certification finale

Le tuteur n'est pas un simple observateur de la certification : il en est un acteur à part entière. Sa connaissance approfondie de l'apprenti — acquise au fil de semaines ou de mois de travail commun — est une contribution irremplaçable au jugement du jury. La fiche d'avis du tuteur, versée au dossier de certification, est souvent déterminante lorsque le jury doit trancher sur des cas limites.

Au-delà de l'évaluation, le tuteur a aussi un rôle d'accompagnement après la certification : faciliter l'insertion professionnelle du jeune dans l'entreprise ou aider à son orientation vers un autre employeur du secteur. Cette dimension est souvent négligée mais peut être décisive pour la trajectoire de vie du jeune apprenti.

OUTIL PRATIQUE

La fiche ci-dessous est à remplir par le tuteur et à transmettre au centre de formation au moins 2 semaines avant la date de la SAE. Elle constitue la contribution officielle du tuteur au dossier de certification de l'apprenti.

FICHE OUTIL No 7 — Avis du tuteur en vue de la certification (SAE)

Nom et prénom de l'apprenti

Filière de formation

Nom du tuteur et structure				
Durée totale du tutorat				
Période de formation (du ... au ...)				
APPRECIATION DES COMPETENCES				
Compétences et comportements	Insuffisant	Passable	Bien	Très bien
Maitrise des techniques principales du métier	☐	☐	☐	☐
Respect des procédures de sécurité	☐	☐	☐	☐
Qualité des ouvrages réalisés	☐	☐	☐	☐
Méthode et organisation du travail	☐	☐	☐	☐
Autonomie et prise d'initiative	☐	☐	☐	☐
Ponctualité et assiduité tout au long de la formation	☐	☐	☐	☐
Comportement professionnel et savoir-être	☐	☐	☐	☐
APPRÉCIATION GENERALE				
Le tuteur recommande-t-il la certification de l'apprenti ? ☐ OUI, sans réserve ☐ OUI, avec réserves (précisez ci-dessous) ☐ NON (précisez ci-dessous)				
Commentaires et recommandations du tuteur : 				
Signature du tuteur :		Cachet de la structure d'accueil :		

— Date : _____

POINTS ESSENTIELS DU CHAPITRE 6

1. Le livret d'apprentissage est l'outil central du suivi : 6 rubriques pour documenter tout le parcours de formation
2. Trois types d'évaluation se complètent : diagnostique (entrée), formative (en continu) et certificative (fin de formation)
3. Le tableau de bord mensuel permet de visualiser la progression des compétences et de préparer les bilans avec l'apprenti
4. La SAE (Situation d'Evaluation de Synthèse) est l'épreuve finale : le tuteur y contribue par son avis écrit et la préparation de l'apprenti
5. **Le tuteur est un acteur clé de la certification : sa connaissance fine de l'apprenti est irremplaçable dans le jury**

La Partie III du guide (Chapitres 7 et 8) est destinée aux administrations et bailleurs : elle traite du pilotage institutionnel, du financement et du suivi-évaluation des dispositifs de tutorat à l'échelle d'un projet ou d'un territoire.

GUIDE DU TUTORAT EN MAURITANIE — PARTIE III

CHAPITRE 7

Gouvernance et professionnalisation des tuteurs

A l'intention des administrations, responsables de projet et bailleurs de fonds

Objectif du chapitre

Ce chapitre est destiné aux décideurs, responsables de projet et partenaires institutionnels. Il traite de la gouvernance du dispositif de tutorat : qui fait quoi, sur quelle base juridique, et avec quels outils de pilotage. Il aborde également la formation des tuteurs, leur valorisation et la mise en place de communautés de pratique comme levier de qualité durable.

7.1 Responsabilités institutionnelles et gouvernance du dispositif

La mise en place et le maintien d'un dispositif de tutorat de qualité en Mauritanie nécessite une gouvernance claire, avec des responsabilités bien définies à chaque niveau du système. Le risque dans les dispositifs financés par des bailleurs est de créer des structures parallèles qui disparaissent après la fin du projet. L'ancrage institutionnel dans les mandats du MEFP, de l'ONEF et du FAFPA est la condition de pérennité du système.

Tableau 8 — Acteurs institutionnels et responsabilités dans le dispositif de tutorat

Niveau	Institution / Acteur	Responsabilités clés dans le dispositif de tutorat
NATIONAL	MEFP — Direction de la Formation Professionnelle	- Edicte les textes réglementaires (décrets, arrêtés) - Fixe les capacités d'accueil des structures - Délivre les agréments aux entreprises et centres - Supervise la qualité des dispositifs d'apprentissage - Pilote le Comité National de l'Apprentissage
NATIONAL	ONEF — Office National de l'Emploi et de la Formation	- Suit les indicateurs d'insertion des apprentis certifiés - Gere l'observatoire du marché du travail - Alerte sur les besoins en compétences des secteurs - Appuie la certification des compétences informelles
NATIONAL	FAFPA — Fonds d'Appui à la FP et à l'Apprentissage	- Finance les couts de formation des apprentis - Couvre les équipements pédagogiques et EPI - Contribue aux indemnités des tuteurs - Reçoit et instruit les demandes de financement
REGIONAL	Directions Régionales MEFP + Inspecteurs	- Agréent les structures d'accueil en région - Effectuent les visites d'inspection et de contrôle - Transmettent les informations au niveau central - Appuient les centres de formation régionaux
OPERATIONNEL	Centres de Formation Professionnelle	- Signent les conventions avec les structures d'accueil - Assurent le suivi pédagogique des apprentis en entreprise - Forment et appuient les tuteurs - Organisent les évaluations et la certification

Source : Décret 2021-158 et organigramme institutionnel MEFP Mauritanie

Recommandation pour les projets bailleurs

Tout projet d'appui à l'apprentissage doit intégrer des activités de renforcement des capacités institutionnelles du MEFP et du FAFPA, et non se substituer à eux. Les outils produits (référentiels, fiches d'inspection, livrets) doivent être valides et adoptés officiellement par les autorités mauritaniennes pour assurer leur pérennité au-delà de la durée du projet.

7.2 La convention centre de formation — structure d'accueil

La convention est l'instrument juridique qui formalise la relation entre le centre de formation et la structure d'accueil pour chaque cycle d'apprentissage. Elle protège les trois parties (centre, structure et apprenti) et définit clairement les obligations mutuelles. Son existence est une condition préalable à tout agrément ou financement FAFPA.

Figure 20 — Éléments essentiels d'une convention centre - structure d'accueil

ELEMENTS ESSENTIELS D'UNE CONVENTION CENTRE - STRUCTURE D'ACCUEIL	
Rubrique	Contenu minimal requis
PARTIES CONTRACTANTES	- Identité complète du centre de formation - Identité complète de la structure d'accueil (entreprise/chantier) - Noms du tuteur désigné et du formateur référent
OBJET ET DUREE	- Métier / filière de formation concernée - Nombre d'apprentis accueillis - Durée totale de l'apprentissage et calendrier prévisionnel - Répartition des temps (80 % terrain / 20 % centre)
OBLIGATIONS DE LA STRUCTURE D'ACCUEIL	- Accueillir les apprentis dans des conditions conformes à la réglementation - Désigner un tuteur qualifié et l'en informer officiellement - Assurer la sécurité des apprentis et fournir les EPI - Permettre les visites de suivi du centre de formation - Renseigner le livret d'apprentissage
OBLIGATIONS DU CENTRE DE FORMATION	- Fournir le programme de formation et les livrets d'apprentissage - Former et appuyer les tuteurs - Effectuer des visites de suivi régulières (au moins une par mois) - Organiser les évaluations et la certification - Transmettre les résultats à la structure d'accueil
INDEMNISATION ET FINANCEMENT	- Montant et modalités de versement de l'indemnité tuteur - Prise en charge des coûts de formation (FAFPA ou autre) - Couverture des accidents de travail des apprentis - Dispositions en cas de rupture du contrat d'apprentissage
SUIVI ET RESOLUTION DES LITIGES	- Fréquence et modalités des bilans tripartites - Instance compétente en cas de différend - Conditions de renouvellement ou de résiliation de la convention

7.3 Agrément et labellisation des structures d'accueil

Toutes les structures d'accueil ne se valent pas en termes de qualité pédagogique et de conditions de travail. L'agrément délivré par le MEFP est la garantie minimale. Certains projets

bailleurs vont plus loin en mettant en place un système de labellisation "Entreprise Formatrice" qui reconnaît les structures les plus engagées et les plus efficaces dans la formation des apprentis.

Tableau 9 — Critères d'agrément et de labellisation des structures d'accueil

Code	Critere d'agrément	Indicateur de vérification Niveau d'exigence
C1	Activité en lien avec le métier forme	L'entreprise exerce bien le métier ou la qualification objet de l'apprentissage de façon régulière et vérifiable. OBLIGATOIRE
C2	Tuteur qualifie et disponible	Un salarié satisfaisant aux 5 critères de l'article 11 du Décret 2021-158 est désigné et accepte la fonction. OBLIGATOIRE
C3	Conditions de sécurité conformes	Le poste de travail est sécurisé, les EPI sont disponibles, un plan d'urgence existe. Vérification sur site par l'inspecteur. OBLIGATOIRE
C4	Capacite d'accueil suffisante	L'entreprise peut accueillir des apprentis sans surcharger le tuteur ni compromettre la production. OBLIGATOIRE
C5	Engagement à utiliser le livret d'apprentissage	La direction et le tuteur s'engagent à renseigner régulièrement le livret et à participer aux bilans périodiques. OBLIGATOIRE
C6	Diversité des postes et situations de travail	L'entreprise offre plusieurs types de postes permettant de travailler les différentes compétences du programme. RECOMMANDE
C7	Ancienneté et stabilité de la structure	La structure existe depuis au moins 2 ans et présente des garanties de continuité pour la durée de l'apprentissage. RECOMMANDE
C8	Expérience antérieure avec des apprentis	La structure a déjà accueilli des apprentis ou stagiaires. Feedback positif des apprentis précédents. VALORISE

C1 à C5 : critères obligatoires pour l'agrément MEFP | C6-C7 : recommandes | C8 : valorise (label)

7.4 Former et professionnaliser les tuteurs

La formation des tuteurs est l'investissement le plus rentable d'un dispositif d'apprentissage. Des études menées en Afrique subsaharienne (BIT, 2022) montrent qu'un tuteur forme produit des apprentis qui atteignent les critères de certification 40 % plus rapidement qu'avec un tuteur non forme. En Mauritanie, le programme type de 3 jours ci-dessous constitue le

minimum recommande, avec un suivi d'accompagnement dans les 30 premiers jours qui suivent.

Figure 21 — Programme de formation des tuteurs sur 3 jours

MODULE DE FORMATION DES TUTEURS — Programme type sur 3 jours		
Moment	Module et objectifs	Contenu et méthodes
JOUR 1 Matin 3h	Comprendre le dispositif d'apprentissage	- Le rôle du tuteur dans la formation duale (80/20) - Le cadre légal (Décret 2021-158) et les obligations - Lire et utiliser le programme de formation APC - Le livret d'apprentissage : structure et utilisation
JOUR 1 Après-midi 3h	Accueillir et intégrer l'apprenti	- Préparer l'accueil : checklist et fiche d'intégration - Le positionnement initial : grille et entretien - Présenter l'entreprise : culture, règles, sécurité - Mise en situation : jeu de rôle "premier jour"
JOUR 2 Matin 3h	Développer les compétences en situation de travail	- Les 2 principes pédagogiques fondamentaux - Identifier les situations d'apprentissage riches - La méthode des 4 temps (démonstration-imitation-supervision-autonomie) - Planifier les séquences de formation
JOUR 2 Après-midi 3h	Observer, évaluer et donner du feedback	- L'observation en situation de travail : grille et méthode - La méthode de feedback D.E.S.C. - L'évaluation formative : bilan mensuel - Le tableau de bord des compétences
JOUR 3 Matin 3h	Suivi documentaire et certification	- Renseigner le livret d'apprentissage - Le tableau de bord mensuel : mise en pratique - Préparer la SAE : avis du tuteur - Exercice pratique en sous-groupes
JOUR 3 Après-midi 2h	Bilan et plan d'action personnel	- Auto-évaluation des participants (grille tuteur) - Plan d'action individuel pour les 30 premiers jours - Présentation des ressources disponibles - Remise des attestations de formation de tuteur

Après la formation : l'accompagnement dans les 30 premiers jours

La formation initiale ne suffit pas. Le formateur du centre doit :

- Effectuer une visite de suivi dans les 2 premières semaines pour observer le tuteur en action
- Apporter un retour constructif sur la pratique du tuteur (méthode des 4 temps, usage du livret)
- Organiser une réunion de partage d'expérience entre tuteurs du même secteur à 1 mois

7.5 Valorisation et reconnaissance du rôle de tuteur

L'un des principaux freins au développement du tutorat en Mauritanie est le manque de reconnaissance du rôle du tuteur par les entreprises et par la société. Beaucoup de tuteurs exercent cette fonction en plus de leurs tâches habituelles, sans compensation ni reconnaissance officielle. Mettre en place un système de valorisation multi-dimensionnel est une condition de pérennité et de qualité du dispositif.

Figure 22 — Les trois dimensions de la valorisation du tuteur

RECONNAISSANCE FINANCIERE	RECONNAISSANCE PROFESSIONNELLE	RECONNAISSANCE SYMBOLIQUE
- Indemnité mensuelle de tutorat (via FAFPA ou projet) - Prime de performance en fin de cycle - Prise en charge de la formation initiale de tuteur - Réduction de charges ou avantages fiscaux pour les entreprises agréées	- Attestation officielle de "Tuteur qualifié" délivrée par le MEFP - Mention dans le dossier professionnel du tuteur - Priorité dans les appels d'offres de formation - Etiquette "Entreprise formatrice" affichable et valorisable	- Cérémonie de remise des attestations en présence des autorités - Témoignages valorisés lors des journées sectorielles - Mise en avant dans les rapports et supports de communication - Participation aux comités de pilotage et aux jurys de certification
<i>Levier court terme : impact immédiat sur la motivation</i>	<i>Levier moyen terme : fidélise les meilleurs tuteurs</i>	<i>Levier long terme : crée une culture de la transmission</i>

POINTS ESSENTIELS DU CHAPITRE 7

1. La gouvernance du tutorat implique 5 niveaux d'acteurs : MEFP, ONEF, FAFPA, Directions régionales et Centres de formation
2. La convention centre-structure d'accueil est l'instrument juridique central : elle doit couvrir 6 rubriques essentielles
3. L'agrément des structures d'accueil repose sur 5 critères obligatoires (MEFP) et 3 critères recommandés
4. Un programme de formation de tuteurs sur 3 jours couvrant les compétences techniques et pédagogiques est le minimum requis
5. La valorisation des tuteurs doit combiner reconnaissance financière, professionnelle et symbolique pour être durable

CHAPITRE 8

Financement, montage de projet et suivi-évaluation

A l'intention des administrations, responsables de projet et bailleurs de fonds

Objectif du chapitre

Ce chapitre répond aux questions pratiques des décideurs et financeurs : Qui finance quoi ? Quels sont les coûts réels d'un dispositif de tutorat ? Comment construire un cadre de résultats solide pour les bailleurs ? Et comment mesurer l'impact du dispositif après sa mise en œuvre ? Il propose des outils directement utilisables pour le montage et le suivi de projets.

8.1 Les sources de financement mobilisables

Le financement d'un dispositif de tutorat en Mauritanie peut être assuré par plusieurs sources complémentaires. La stratégie optimale est une combinaison de financements publics (FAFPA, MEFP), privés (entreprises, patronats) et de l'aide internationale (BIT, bailleurs bilatéraux, ONG). Chaque source a ses conditions d'accès, ses délais et ses champs de couverture spécifiques.

TABLEAU 10 — Sources de financement du tutorat et de l'apprentissage en Mauritanie

Source	Type	Ce qui peut être financé	Conditions et contacts
FAFPA	<i>Fonds national</i>	Frais de formation, équipements, indemnités tuteurs	Convention avec centre agréé + dossier de demande <i>Direction du FAFPA — Nouakchott</i>
MEFP / Budget Etat	<i>Financement public</i>	Salaires formateurs, locaux publics, certifications	Inscription dans le budget programme du MEFP <i>DFP / MEFP — Direction financière</i>
BIT / OIT	<i>Agence UN</i>	Assistance technique, formation des formateurs et tuteurs, outils	Alignement avec les priorités du BIT en FP <i>Bureau BIT de Dakar / Représentation Nouakchott</i>

Bailleurs bilatéraux (AFD, GIZ, UE, USAID...)	<i>Aide publique bilatérale</i>	Financement global projet (infrastructure, formation, suivi)	Appel à projets ou financement direct via accord bilatéral <i>Ambassades et agences de développement concernées</i>
Secteur privé / RSE	<i>Financement privé</i>	Equipements, matériaux, stages supplémentaires	Partenariat direct avec l'entreprise — protocole de RSE <i>Patronats sectoriels : CCIA, organisations professionnelles</i>
ONG locales / internationales	<i>Financement projet</i>	Apprentissage dans contextes vulnérables, chantiers-écoles	Accord de subvention — cadre logique obligatoire <i>UNHCR, IRC, Oxfam, ONG mauritaniennes partenaires</i>

Recommandation clé : ancrer le financement dans le FAFPA

Le FAFPA est le mécanisme national de financement de la formation professionnelle. Tout projet bailleur doit viser à renforcer sa capacité d'instruction et de financement des dispositifs de tutorat, plutôt que de créer des mécanismes parallèles. La pérennité financière d'un dispositif de tutorat passe nécessairement par le FAFPA à moyen terme.

8.2 Cadrage budgétaire d'un dispositif de tutorat

La construction d'un budget réaliste est une étape critique dans le montage d'un projet de tutorat. Les coûts sous-estimés — notamment les indemnités des tuteurs et les frais de suivi — sont la première cause d'abandon de tuteurs en cours de projet. Le tableau ci-dessous offre un cadre de référence pour l'estimation des postes budgétaires principaux, à adapter selon le contexte et la taille du dispositif.

CADRAGE BUDGETAIRE TYPE — Dispositif de tutorat (éléments de coûts indicatifs)			
Poste de dépense	Unité	Quantité	Remarques / ordre de grandeur
RESSOURCES HUMAINES			
Salaire ou vacation du formateur-tuteur référent (centre)	<i>Mensuel</i>	X 12 mois	<i>Coût variable selon statut public/privé</i>
Indemnité mensuelle du tuteur en entreprise/chantier	<i>Mensuel</i>	X nb tuteurs x 12	<i>Recommande : 15 000 à 30 000 MRU/mois par tuteur</i>
Formation initiale des tuteurs (3 jours)	<i>Forfait</i>	X nb tuteurs	<i>Inclure logistique, supports et attestations</i>

Visites de suivi des formateurs dans les entreprises	Journée	min. 1/mois/apprenti	Transport, per diem formateur
EQUIPEMENTS ET MATERIAUX PEDAGOGIQUES			
Equipements de protection individuelle (EPI) par apprenti	Forfait/apprenti	X nb apprentis	Casque, gants, lunettes, chaussures — renouvelables
Outillage professionnel de base	Lot	Selon métier	A évaluer par métier et niveau d'équipement existant
Livrets d'apprentissage et documents pédagogiques	Unite/apprenti	X nb apprentis	Impression + reliure si non numérique
Matériaux de formation (consommables chantier)	Forfait mensuel	X 12 mois	A ajuster selon type de chantier-école
EVALUATION ET CERTIFICATION			
Organisation des bilans mensuels tripartites	Forfait/bilan	X 12 x nb groupes	Logistique, impression, frais de déplacement jury
Organisation des SAE (Situations d'Evaluation)	Forfait/session	X nb sessions	Jury externe, honoraires, logistique
Frais de certification et de diplômes	Unite/apprenti	X nb apprentis	Timbres, formulaires, frais administratifs MEFP
PILOTAGE ET SUIVI-EVALUATION			
Coordination et suivi du projet (chef de projet ou responsable FP)	Mensuel	X 12 mois	A proratiser si poste partage
Enquête de ligne de base et enquête de suivi	Forfait	x 2 (debut+fin)	Questionnaire, saisie, analyse, rapport
Enquete d'insertion a 6 mois des diplômés	Forfait	1 par cohorte	Mesure le principal indicateur d'impact
Audit pédagogique et capitalisation	Forfait	1 en fin de projet	Rapport final, fiches de bonnes pratiques

Les montants sont à estimer selon le contexte local. Contacter le FAFPA et le BIT pour les barèmes en vigueur en Mauritanie.

8.3 Cadre de résultats (log frame) pour les bailleurs

Un cadre de résultats solide est indispensable pour tout financement bailleur. Il structure la théorie du changement du projet et définit les indicateurs de suivi à chaque niveau de la chaîne de résultats. Le log frame ci-dessous est un modèle généraliste à adapter selon les spécificités du projet, le contexte géographique (zones rurales, camps de réfugiés, zones urbaines) et le secteur métier concerne.

CADRE DE RESULTATS (LOGFRAME) — Dispositif de tutorat en formation professionnelle			
Niveau	Indicateur	Cible indicative	Source de vérification
IMPACT	Taux d'insertion professionnelle des certifiés à 6 mois	>=70 %	Enquête d'insertion annuelle
	Taux de maintien en emploi à 12 mois	>=60 %	Suivi longitudinal
	Ecart de revenu certifié vs non certifié	>+20 %	Enquête revenus
EFFET	Taux de certification des apprentis engagés	>=80 %	Registres centres de formation
	% apprentis ayant atteint le niveau "Acquis" sur >= 70 % des compo.	>=75 %	Matrices de compétences
	Score moyen aux SAE	>=14/20	Résultats d'évaluations
PRODUIT	Nombre d'apprentis formés et suivis	Objectif projet	Registres présence
	Nombre de tuteurs formés et certifiés	Objectif projet	Attestations formation
	Nombre de structures d'accueil agréées et actives	Objectif projet	Registre MEFP
	% tuteurs ayant utilisé le livret chaque mois	>=85 %	Contrôle livrets
	Nombre de visites de suivi réalisées par le centre	1/mois/apprenti	Registre visites
ACTIVITE	Sessions de formation de tuteurs réalisées	100 % prévues	Rapports formation
	Conventions signées centre-structure d'accueil	100 % apprentis	Archives conventions
	Evaluations formatives mensuelles réalisées	100 % prévues	Livrets apprentis
	SAE organisées dans les délais	100 %	PV de certification

Les cibles sont indicatives et doivent être négociées avec les parties prenantes lors du cadrage du projet.

8.4 Suivi-évaluation : le tableau de bord trimestriel

Le suivi-évaluation d'un dispositif de tutorat ne se limite pas à compter le nombre d'apprentis ou de tuteurs. Il doit mesurer la qualité de l'apprentissage (progression des compétences),

l'efficacité du tutorat (utilisation du livret, visites de suivi) et l'impact sur l'insertion professionnelle. Le tableau de bord trimestriel permet au chef de projet et aux bailleurs d'avoir une vue synthétique de l'avancement et d'identifier rapidement les points d'alerte.

FICHE OUTIL No 8 — Tableau de bord trimestriel de suivi du projet				
Projet : _____ Période : T__ / Année : _____ Responsable : _____				
Indicateur	Cible cumul	Réalise cumul	Statut	Observations / Mesures correctives
Légende statut : V = Vert (en bonne voie) A = Ambre (retard modère) R = Rouge (alerte)				
INDICATEURS DE PRODUITS				
Nombre d'apprentis inscrits et actifs	—	—	V	
Nombre de tuteurs formes	—	—	A	
Nombre de structures d'accueil actives	—	—	V	
% livrets renseignés chaque mois	>=85 %	—	A	
Nombre de visites de suivi réalisées	—	—	V	
INDICATEURS DE QUALITE				
% apprentis niveau "Acquis" sur compo. Principales	>=75 %	—	V	
Score moyen aux évaluations formatives	>= 12/20	—	A	
Taux d'abandon en cours de formation	<= 10 %	—	V	
INDICATEURS D'IMPACT (en fin de cycle)				
Taux de certification final	>=80 %	—		
Taux d'insertion a 6 mois	>=70 %	—		

L'enquête d'insertion : l'indicateur d'impact indispensable

Le seul indicateur qui mesure véritablement l'impact d'un dispositif de tutorat est le taux d'insertion professionnelle a 6 mois après la certification. Cet indicateur doit être systématiquement collecté par enquête auprès des diplômés, 6 et 12 mois après leur sortie de formation. Sans cette donnée, il est impossible de prouver l'impact du dispositif

aux bailleurs et aux décideurs politiques.

POINTS ESSENTIELS DU CHAPITRE 8

1. Six sources de financement sont mobilisables en Mauritanie : FAFPA, Etat, BIT, bailleurs bilatéraux, secteur privé et ONG
2. Le cadrage budgétaire couvre 4 postes clés : ressources humaines, équipements, évaluation/certification et pilotage/S&E
3. Le cadre de résultats (log frame) doit articuler 4 niveaux : activités, produits, effets et impact avec des indicateurs mesurables
4. L'indicateur d'impact prioritaire est le taux d'insertion à 6 mois — il doit être systématiquement collecté par enquête
5. **Le tableau de bord trimestriel permet de piloter le projet en temps réel et de corriger les écarts avant qu'ils deviennent critiques**

CONCLUSION GENERALE DU GUIDE

Ce guide a été conçu comme un outil de référence complet et pratique pour tous les acteurs impliqués dans le tutorat en Mauritanie. De la désignation du tuteur à la certification de l'apprenti, en passant par l'animation pédagogique et le pilotage institutionnel, il couvre l'intégralité du cycle de la formation par l'apprentissage.

La qualité du tutorat est la clé de voute d'un système de formation professionnelle duale efficace. Investir dans les tuteurs — les former, les reconnaître, les appuyer — c'est investir directement dans l'employabilité des jeunes mauritaniens et dans la compétitivité des entreprises du pays.

Le système de tutorat ne peut atteindre sa pleine efficacité que si trois conditions sont réunies simultanément : un cadre institutionnel solide ancré dans la législation nationale, des tuteurs formés et motivés sur le terrain, et un financement pérenne articulé entre l'Etat, le secteur privé et les partenaires internationaux. Ce guide est une contribution à la construction de ces trois conditions en Mauritanie.