



# Evaluation du dispositif de formation en apprentissage au sein de la branche Alisfa

---

Branche professionnelle des acteurs du lien social et familial

Centres Sociaux, Etablissements d'Accueil de Jeunes Enfants, Associations de Développement Social Local

**Amanda Cuccaro**  
**Natacha Ducatez**

**Septembre 2015**

# Sommaire

---

<b>Introduction .....</b>	<b>3</b>
---------------------------	----------

## CONTEXTE ET OBJECTIFS

<b>La branche Alisfa et l'apprentissage .....</b>	<b>5</b>
I - En quoi l'apprentissage pose-t-il question pour la branche Alisfa ? .....	5
Des associations exonérées de la taxe d'apprentissage .....	5
Les dispositifs de formation en alternance : contrat de professionnalisation VS contrat d'apprentissage .....	5
L'apprentissage : un dispositif principalement piloté par les régions.....	6
II - La CPNEF entre en action .....	6
III - Retour sur la mise en place des trois promotions expérimentales.....	8
La décision de financer trois promotions .....	8
Le choix du DE EJE .....	9
Le « remplissage » des promotions.....	9
<b>Le fonctionnement de l'apprentissage .....</b>	<b>11</b>
I - Le contrat d'apprentissage.....	11
II - Le financement des frais pédagogiques.....	12
III - Le recrutement d'un apprenti .....	12
IV - Les principales fonctions des CFA .....	12
V - Le DE EJE en apprentissage .....	13
<b>Les objectifs de l'étude .....</b>	<b>15</b>

## EVALUATION ET ANALYSES

<b>Trois promotions expérimentales.....</b>	<b>18</b>
I - Les trois CFA .....	18
II- Les acteurs sur le terrain .....	19
III - Les ruptures de contrat .....	23
<b>La mise en place de l'apprentissage .....</b>	<b>25</b>
I - Le maître d'apprentissage.....	25
Une formation et des rencontres pour comprendre le rôle du maître d'apprentissage .....	25
L'accompagnement du maître d'apprentissage par le centre de formation et le CFA .....	28

L'accompagnement du maître d'apprentissage au sein de la structure .....	29
Bilan de l'expérience : une mission chronophage mais très enrichissante.....	31
II - Les plus-values de l'apprentissage sur le DE EJE .....	32
L'alternance : concilier théorie et pratique .....	32
Une stabilité qui permet de gagner en légitimité .....	33
Des apports pédagogiques pour les éducateurs sur le terrain .....	34
Une remise en question des équipes amenant une nouvelle dynamique.....	35
III - Les difficultés de l'apprentissage sur le DE EJE .....	36
La gestion du temps entre travail et formation .....	36
Le manque d'accompagnement de la part du maître d'apprentissage .....	37
Le rythme et la gestion de l'alternance.....	39
L'aspect financier : un manque de clarté sur le salaire de l'apprenti .....	41
IV - La place de l'apprenti.....	42
Une place qui doit être comprise et réfléchie.....	42
... Et bien expliquée aux équipes .....	44
<b>Le recours à l'apprentissage dans la branche.....</b>	<b>46</b>
I - Une culture de l'apprentissage ?.....	46
II- Comment les apprentis appréhendent-ils la branche ?.....	48
III - Le devenir professionnel des apprentis .....	50
IV – Focus sur le financier.....	52
<b>Conclusion.....</b>	<b>53</b>
<b>Vers une politique de l'apprentissage plus accrue ?.....</b>	<b>56</b>
Des actions pour favoriser l'apprentissage déjà initiées par la CPNEF .....	56
Des propositions de nouvelles actions.....	57
L'accompagnement des employeurs et des directeurs .....	57
L'accompagnement des maîtres d'apprentissage.....	58
 <b><u>ANNEXES</u></b>	
.....	610

# Introduction

---

Les partenaires sociaux de la branche des Acteurs du Lien Social et Familial s'interrogent sur la mise en place du dispositif de formation en apprentissage au sein de leurs structures. La mobilisation autour de ce dispositif pose plusieurs questions : de financement en premier lieu, puisque les associations de la branche ne sont pas soumises au paiement de la taxe d'apprentissage ; mais également en termes de pertinence : l'alternance est déjà présente au sein de la branche avec les contrats de professionnalisation, dispositif qui se rapproche sensiblement de celui de l'apprentissage tant par son mode de formation que par l'âge du public visé. D'autres questions se posent en lien avec les différents acteurs mobilisés autour de l'apprentissage et sur les besoins de nos employeurs.

Le développement de l'apprentissage suppose la synergie d'une pluralité d'acteurs. En effet, si le gouvernement agit sur l'environnement économique et réglementaire de ce dispositif, ceux sont les conseils régionaux qui investissent, contrôlent l'activité et assurent l'équilibre économique des centres de formation d'apprentis. Les branches professionnelles peuvent également s'investir dans son développement, pour promouvoir le dispositif auprès des jeunes et des employeurs, tout comme les rectorats ou les chambres consulaires.

Une première étude sur « Les formations en alternance au sein de la branche »<sup>1</sup> a permis de répondre à certaines questions, notamment sur la pertinence de développer l'apprentissage et, plus généralement, l'alternance au sein de la branche. Les résultats de cette étude mettent en avant le développement d'une politique de l'alternance, contrats de professionnalisation et contrats d'apprentissage devant être pensés comme complémentaires et non pas comme concurrentiels. Cependant, le développement spécifique de l'apprentissage pourrait se faire de manière ciblée sur les diplômes en tension de la petite enfance : le diplôme d'état d'auxiliaire de puériculture et celui d'éducateur de jeunes enfants.

En 2012, la CPNEF a fait le choix de financer trois promotions expérimentales d'apprentis préparant le diplôme d'éducateur de jeunes enfants. En 2015, ces apprentis terminent leur formation amenant ainsi la fin de cette expérimentation. Les partenaires sociaux ont donc mandaté l'Observatoire de la branche pour évaluer cette expérience. L'objectif est d'évaluer la mise en place du dispositif de l'apprentissage à travers ces trois promotions expérimentales, en interrogeant les différents acteurs concernés : la CPNEF, les CFA, les apprentis et les structures engagées dans ce processus (directeurs et maîtres d'apprentissage).

---

<sup>1</sup> « Etude sur les formations en alternance dans la branche des acteurs du lien social et familial », Décembre 2013, Ambroise Bouteille et associés/Willems. Cette étude est accessible sur le site [www.cpnef.com](http://www.cpnef.com), dans la partie Observatoire / Etudes formation continue.

# CONTEXTE ET OBJECTIFS

# La branche Alisfa et l'apprentissage

---

## I - En quoi l'apprentissage pose-t-il question pour la branche Alisfa ?

### Des associations exonérées de la taxe d'apprentissage

L'apprentissage est un dispositif de formation initiale<sup>2</sup>, en alternance. Mis en place au début des années 70, c'est le premier dispositif d'alternance existant. Le contrat de professionnalisation (formation continue) n'est apparu qu'en 2003.

La plupart des entreprises sont soumises à la taxe d'apprentissage qui permet, en partie, de financer les Centres de Formation en Apprentissage (CFA) et donc de permettre à ce dispositif d'être gratuit autant pour l'étudiant que pour l'employeur. Cependant, les associations loi 1901 (non soumises à l'impôt sur les sociétés) ne sont pas assujetties au paiement de cette taxe d'apprentissage. Pour cette raison, certains CFA demandent à ces employeurs de participer aux frais de scolarité lorsqu'ils souhaitent embaucher un apprenti.

Cette question du financement est un des principaux freins pour la branche, pour le recours à ce type de dispositif. En effet, pour les autres formations, l'employeur peut demander à ce que le financement soit pris en charge par l'OPCA, ce qui n'est pas le cas pour l'apprentissage.

### Les dispositifs de formation en alternance : contrat de professionnalisation VS contrat d'apprentissage

Depuis quelques années, les partenaires sociaux de la branche se questionnent sur l'apprentissage. Ces réflexions sont en lien avec l'histoire de la branche. La convention collective a, dans un premier temps, été mise en place exclusivement pour les centres sociaux. Elle s'est ensuite ouverte à certaines associations de développement social local (ADSL) puis, en 2007, aux établissements d'accueil de jeunes enfants (EAJE) associatifs.

Les contrats d'apprentissage et les contrats de professionnalisation peuvent sembler très proches : il s'agit dans les deux cas de formation en alternance, sur des nouvelles embauches (contrairement aux périodes de professionnalisation qui touchent des salariés déjà en poste au sein de la structure), pour des jeunes de 16 à 25 ans. Pourtant, les associations de la branche n'en font pas le même usage : les centres sociaux ont plutôt tendance à former en utilisant les contrats de professionnalisation, alors que les EAJE ont plutôt recours aux contrats d'apprentissage.

Ces pratiques peuvent s'expliquer par la construction des parcours professionnels ainsi que par les attentes des employeurs. Dans les métiers de la petite enfance, le choix de formation est souvent précoce et, de fait, le parcours professionnel construit. A l'inverse, entrer dans l'animation est rarement le premier choix professionnel et les formations en lien avec le secteur sont plutôt réalisées dans le cadre de la formation continue<sup>3</sup>. Certaines associations, notamment les centres sociaux, mettent en avant la problématique de l'âge, les directeurs préférant recourir à des alternants plus

---

<sup>2</sup> En opposition à la formation continue où la personne est déjà entrée dans la vie active.

<sup>3</sup> « Etude sur l'égalité professionnelle au sein de la branche du lien social et familial », Décembre 2011.

matures pour faire face à des situations parfois délicates<sup>4</sup>. Le contrat de professionnalisation leur semble donc plus adapté que le contrat d'apprentissage, les alternants étant souvent plus âgés et ayant déjà eu une ou plusieurs expériences professionnelles.

De plus, pour les métiers de la petite enfance, le diplôme d'état d'éducateur de jeunes enfants (DE EJE), ne peut pas être réalisé sur un contrat de professionnalisation car la formation pour obtenir ce diplôme dure trois ans. Or, pour un contrat de professionnalisation, la durée de l'action de professionnalisation ne peut pas être supérieure à deux ans. Les contrats d'apprentissage peuvent eux être conclus pour trois ans.

Depuis 2009, la branche compte un nombre de structures petite enfance supérieur au nombre de centres sociaux, amenant ainsi de nombreuses questions sur l'apprentissage au sein des débats des partenaires sociaux de la branche.

### L'apprentissage : un dispositif principalement piloté par les régions

Au-delà du problème de financement, l'apprentissage pose question à la branche par rapport à son mode de pilotage. Si la professionnalisation (et donc le contrat de professionnalisation) est pilotée par les branches, tant dans son financement que dans ses priorités, l'apprentissage est principalement piloté par les Conseils Régionaux. En effet, ceux sont eux qui financent les CFA, qui donnent les autorisations d'ouverture ainsi que le nombre de places maximum pour les différents diplômes que souhaitent proposer les CFA. Les conseils régionaux ont donc un rôle prépondérant dans l'investissement et le contrôle de l'activité de ce dispositif de formation. Cela implique des politiques territoriales diverses et donc une inégalité au niveau national. Aujourd'hui, les moyens financiers de la branche sont trop limités pour permettre une intervention sur l'ensemble du territoire et l'apprentissage pose donc des questions de priorisations (en termes de diplômes, de régions, de CFA, ...).

## II - La CPNEF entre en action

	Réflexions et actions	Financements
2010	Premiers questionnements	3 demandes individuelles de financements acceptées par la CPNEF
2011	Premier contact avec le CFA du Languedoc-Roussillon et décision de mettre en place trois promotions d'apprentis EJE, sur trois régions.	10 demandes individuelles de financements acceptées par la CPNEF
2012	Début de la formation pour les trois promotions expérimentales	Financement des trois promotions expérimentales
2013	Etude sur les formations en alternance, pilotée par l'Observatoire <sup>4</sup>	Financement des trois promotions expérimentales

<sup>4</sup> « Etude sur les formations en alternance dans la branche des acteurs du lien social et familial », Décembre 2013, Ambroise Bouteille et associés/Willems.

	Réflexions et actions	Financements
2014	Présentation des résultats de l'étude à la CPNEF	Financement des trois promotions expérimentales. Sollicitation d'Uniformation pour l'affectation de fonds sur l'apprentissage.
2015	Fin de la formation pour les trois promotions expérimentales => Etude sur l'évaluation du dispositif de formation en apprentissage, réalisée par l'Observatoire.	Affectation de fonds sur l'apprentissage via Uniformation.

Suite à des besoins et des questionnements exprimés par les associations, la CPNEF s'empare de la question de l'apprentissage en 2010.

La même année, la directrice du CFA du Languedoc-Roussillon (ADAPSS-LR) souhaite ouvrir, pour la première fois, une promotion d'apprentis sur le diplôme d'état d'éducateur de jeunes enfants au sein de son organisme. Elle constate que les employeurs pouvant potentiellement être intéressés par cette promotion sont nombreux à être de la branche Alisfa. Début 2011, elle contacte donc la branche pour savoir si un partenariat est possible à mettre en place.

Cette question remonte en CPNEF et les partenaires sociaux s'interrogent alors sur la possibilité de ne pas se limiter à une seule région. Le CFA d'Ile-de-France (ADAPSS-IDF), qui proposait la formation de DE EJE et accueillait déjà des apprentis embauchés par les structures de la branche, est alors contacté.

**Extrait du relevé de décision de la CPNEF du 1<sup>er</sup> mars 2011**

<b>Approbation d'une expérimentation sur la mise en place de formations par apprentissage</b>	<p>Les débats portent sur les modalités pratiques de cette expérimentation.</p> <p>Le collège salarié préconise le financement d'un certain nombre de places dans toute la France, sans se limiter à une seule région.</p> <p>Le collège employeur préférerait une expérimentation sur une région, dans laquelle les employeurs auraient manifesté des besoins conséquents.</p>	<p>L'ensemble des participants s'accorde pour affecter une enveloppe de 300 000€ pour financer les coûts pédagogiques de deux promotions d'EJE par apprentissage, soit une vingtaine de places, réparties sur deux régions.</p> <p>Le financement de la formation des maîtres d'apprentissage est envisagé mais aucun montant n'est arrêté.</p>
---	---	---

Suite à cette décision, une troisième promotion sera ouverte en PACA. En septembre 2012, 33 apprentis embauchés par des structures de la branche commencent leur formation en alternance pour obtenir le DE EJE, à Montpellier, Marseille et en Ile-de-France.



En 2013, l'Observatoire fait appel au cabinet Ambroise Bouteille & associés pour réaliser une « *Etude sur les formations en alternance dans la branche* ». L'objectif de cette étude est de savoir s'il est opportun pour la branche de s'ouvrir au contrat d'apprentissage et, si oui, comment ? Sous quel délai ? Avec quels moyens financiers ? Les résultats de cette étude seront présentés en CPNEF le 3 février 2014.

Toujours en 2014, suite à la mise en place et à la réalisation de ces différents projets, Uniformation sollicite la CPNEF pour l'affectation de fonds sur le financement de l'apprentissage. Depuis le 30 novembre 2012, Uniformation est devenu Organisme collecteur de la taxe d'apprentissage (OCTA). La branche Alisfa n'étant pas assujettie au paiement de la taxe, le conseil d'administration d'Uniformation a fait le choix d'affecter une partie des fonds mutualisés de la professionnalisation pour soutenir les CFA. Ces fonds ne permettent pas le paiement des coûts pédagogiques d'apprentis, ils doivent être utilisés pour le fonctionnement des CFA. L'OPCA a proposé à la branche Alisfa de bénéficier de 100 000 €. La présidence de la CPNEF a fait le choix d'attribuer ces fonds aux trois CFA en partenariat avec la branche au titre de la formation EJE par apprentissage (décision validée en CPNEF du 1<sup>er</sup> juillet 2014).

Enfin, en 2015, avec la fin du cursus des trois promotions expérimentales, l'Observatoire est de nouveau sollicité par la CPNEF pour réaliser une évaluation du dispositif de formation en apprentissage à partir de l'expérimentation. D'autre part, il doit également créer un annuaire des CFA permettant aux directeurs et aux étudiants intéressés par l'apprentissage d'avoir rapidement et facilement les coordonnées des CFA proposant les principaux diplômes de la branche.

A la CPNEF du 15 avril, les partenaires sociaux ont souhaité bénéficier, pour la seconde année, de fonds de la professionnalisation pour soutenir les CFA. L'enveloppe réservée par le conseil d'administration d'Uniformation pour la branche Alisfa est d'environ 200 000 €. Les partenaires sociaux de la branche ont décidé de demander à Uniformation de répartir cette somme entre les différents CFA s'inscrivant dans le cadre de la fédération sanitaire et sociale (actuellement en train de se structurer) et proposant des formations d'éducateurs de jeunes enfants et/ou d'auxiliaire de puériculture sur l'année 2015.

### **III - Retour sur la mise en place des trois promotions expérimentales**

#### **La décision de financer trois promotions**

La demande de partenariat pour l'ouverture d'une promotion d'apprentis EJE, initiée par le CFA du Languedoc-Roussillon, a été faite à une période où la CPNEF réfléchissait à l'utilisation des fonds financiers pour répondre aux besoins des employeurs (mise en place notamment des analyses de pratiques).

La décision de financer trois promotions (en Languedoc-Roussillon, Ile-de-France et PACA) était ponctuelle, c'est-à-dire qu'elle ne concernait que ces trois promotions spécifiques et que les partenaires sociaux n'ont pas pris de décision pour ouvrir de nouvelles promotions les années suivantes. Ce financement ponctuel (durant les trois années d'études) et spécifique (pour trois régions seulement) s'inscrit dans une réflexion plus globale sur l'apprentissage au sein de la branche

Alisfa, d'où le terme « d'expérimentation » utilisé pour l'ouverture de ces trois promotions à la rentrée 2012.

Trois conventions, identiques, ont été signées avec les CFA des métiers du social et du médico-social suivants : ADAPSS-LR (Montpellier), ADAPSS-IDF (Paris), G.I.A.P.A.T.S. (Marseille). La CPNEF s'est engagée à financer les coûts pédagogiques des apprentis et les frais de formation des maîtres d'apprentissage pour un maximum de 15 apprentis (par CFA)<sup>5</sup> relevant de la branche.

### **Le choix du DE EJE**

Le diplôme d'état d'éducateur de jeunes enfants est un diplôme de niveau III. La formation dure trois ans et est ouverte aux personnes titulaires du baccalauréat ou d'un diplôme de niveau IV. Au sein de la branche, les salariés titulaires de ce diplôme accèdent à l'emploi repère « d'éducateur petite enfance » et, après trois ans d'expérience, peuvent accéder aux postes de direction pour les établissements comptant jusqu'à 40 places d'accueil.

Le choix de ce diplôme pour une formation en apprentissage se justifie par la durée de la formation qui ne permet pas l'utilisation du contrat de professionnalisation (limité à deux ans). La majorité des diplômes demandés au sein de la branche peuvent être réalisés avec un contrat de professionnalisation. Le DE EJE fait figure d'exception. Or ce diplôme est incontournable au sein des établissements d'accueil de jeunes enfants associatifs.

Néanmoins, des questions ont tout de même été soulevées sur l'âge des apprentis et les responsabilités qui incombent à ces postes d'éducateur, ainsi que sur la durée de la formation et l'organisation de l'alternance. L'apprentissage étant une formation initiale, les apprentis sont souvent très jeunes et, pour certains employeurs, il peut être plus pertinent de former des personnes déjà en poste, qui souhaiteraient évoluer au sein de la structure. La durée a également posé question à certains employeurs : comment s'engager sur un contrat de trois ans dans des associations où les budgets sont annuels et où la visibilité est restreinte du fait des financements liés aux subventions des communes. Ces deux questions seront donc intéressantes à soulever lors des entretiens menés avec les employeurs.

### **Le « remplissage » des promotions**

Suite à la décision de signer des conventions financières avec les CFA, plusieurs réunions d'informations ont été organisées auprès des employeurs de la branche, en Languedoc-Roussillon et en Ile-de-France. Ces réunions avaient pour objectif de promouvoir ce dispositif de formation, de répondre aux questions des employeurs et de trouver des employeurs intéressés pour accueillir au sein de leurs structures des apprentis durant trois ans.

Ce travail de promotion n'a pas été simple, la plupart des employeurs de la branche ne connaissant pas le dispositif d'apprentissage. L'organisation de réunions a pris du temps et de l'énergie tant pour la responsable emploi formation, le référent régional du Languedoc-Roussillon que pour les directeurs des CFA. Le fait que les frais pédagogiques soient pris en charge par la CPNEF n'a pas toujours suffi à convaincre les directeurs des structures, la première mission étant de leur expliquer

---

<sup>5</sup> 12 apprentis maximum pour les CFA de Montpellier et de Marseille et 15 apprentis pour celui de l'Ile-de-France.

l'intérêt et le fonctionnement de l'apprentissage. Les questions sur l'organisation de l'alternance ont été récurrentes pour comprendre les temps de présence au sein des structures.

Pour la région Ile-de-France, le CFA ADAPSS-IDF s'est chargé de mettre en lien les apprentis et les employeurs de la branche intéressés. Enfin, en PACA, la Maison de l'enfance, structure gestionnaire de plusieurs établissements petite enfance, a embauché 7 apprentis qui ont permis la constitution d'une promotion avec le CFA GIAPATS.

La promotion du Languedoc-Roussillon a été complète : 12 apprentis ont été inscrits à l'ADAPSS-LR. Pour l'Ile-de-France, c'est 13 apprentis (au lieu des 15 indiqué dans la convention) qui ont été inscrits à l'ADAPSS-IDF. Précisons que, dans cette région, le nombre d'employeurs intéressés était plus important que le nombre d'apprentis. En PACA, 8 apprentis ont été inscrits au GIAPATS (sur les 12 indiqué dans la convention). Soit un total de 33 apprentis pour cette expérimentation de la CPNEF.

# Le fonctionnement de l'apprentissage

## I - Le contrat d'apprentissage

Le contrat d'apprentissage est défini comme « une forme d'éducation qui a pour but de donner à des jeunes travailleurs une formation générale, théorique et pratique, en vue de l'obtention d'une qualification professionnelle sanctionnée par un diplôme ou un titre professionnel. »<sup>6</sup>.

L'apprentissage est un dispositif en alternance, inscrit dans le cadre de la formation initiale, créé pour les jeunes de 16 à 25 ans. La durée de la formation peut varier de 1 à 3 ans<sup>7</sup>. Les contrats en alternance sont des contrats de travail comportant une formation diplômante ou qualifiante, reliée à une expérience pratique dans le monde du travail. Les centres de formation d'apprentis dispensent la formation générale, alors que la mise en pratique se réalise au sein des structures où les apprentis travaillent.

Le contrat d'apprentissage est un contrat de travail dont les deux signataires s'engagent à respecter les accords suivants :

L'employeur a l'obligation :

- D'assurer une formation professionnelle cohérente au métier choisi,
- De nommer un maître d'apprentissage qui suit l'apprenti,
- De verser un salaire à l'apprenti.

L'apprenti a le devoir de :

- travailler pour son employeur,
- respecter les normes de l'entreprise qui l'embauche,
- garantir sa participation aux cours théoriques,
- passer l'examen final.



### Le maître d'apprentissage

L'employeur est tenu de désigner un maître d'apprentissage qui suit et accompagne l'apprenti dans son expérience au sein de la structure qui l'accueille.

Le maître d'apprentissage doit avoir obtenu un diplôme (ou un titre) supérieur ou égal au niveau qui sera atteint par l'apprenti. En outre, il doit avoir cumulé une expérience de travail d'au moins trois ans dans le secteur du diplôme (ou titre) visé par l'apprenti.

Le maître d'apprentissage doit permettre à l'apprenti de développer ses capacités et contribuer à l'acquisition des compétences professionnelles que garantit la formation. Il peut suivre simultanément deux apprentis et un apprenti redoublant. Il est le principal interlocuteur du CFA<sup>8</sup>.

<sup>6</sup> [http://www.legifrance.gouv.fr/jopdf/common/jo\\_pdf.jsp?numJO=0&dateJO=19710717&pageDebut=07041&pageFin=&pageCourante=07041#](http://www.legifrance.gouv.fr/jopdf/common/jo_pdf.jsp?numJO=0&dateJO=19710717&pageDebut=07041&pageFin=&pageCourante=07041#)

<sup>7</sup> Pour toute exception cf. <http://travail-emploi.gouv.fr/informations-pratiques,89/les-fiches-pratiques-du-droit-du,91/contrats,109/le-contrat-d-apprentissage,13810.html>.

<sup>8</sup> Article R.6223-6 et R.6223-7 du code du travail.

## II - Le financement des frais pédagogiques

Le dispositif de formation en apprentissage est financé par l'Etat, les régions et la taxe d'apprentissage payée par les entreprises françaises<sup>9</sup>.

Ces financements permettent à ce dispositif de formation d'être gratuit tant pour les apprentis que pour les employeurs (seul le salaire de l'apprenti étant à leur charge). Cependant, les associations ne sont pas soumises au paiement de la taxe d'apprentissage et ne participent donc pas au financement des filières de formation. Les CFA peuvent donc demander aux employeurs de la branche Alisfa souhaitant embaucher un apprenti, une participation financière pour les frais pédagogiques de la formation.

Avec la réforme de la formation professionnelle, les partenaires sociaux de la branche espéraient que cette possibilité soit supprimée. La loi du 5 mars 2014 insiste sur le pouvoir de décision des conseils régionaux à ce sujet : « **sauf accord de la région**, les organismes gestionnaires de centres de formation d'apprentis et de sections d'apprentissage ne peuvent conditionner l'inscription d'un apprenti au versement, par son employeur, d'une contribution financière de quelque nature qu'elle soit ». <sup>10</sup> Chaque conseil régional peut donc donner son accord pour permettre aux CFA de continuer à demander une participation financière aux employeurs non soumis à la taxe d'apprentissage.

## III - Le recrutement d'un apprenti

C'est à l'apprenti de trouver un employeur qui accepte de l'embaucher en alternance. Néanmoins, les employeurs ayant un projet de recrutement peuvent déposer une annonce ou contacter directement les CFA. Certains CFA proposent leur aide aux apprentis dans cette recherche, en les mettant en contact avec des employeurs intéressés.

Lorsque l'apprenti a trouvé son employeur, le contrat d'apprentissage (CERFA) est envoyé au CFA. Ce dernier se charge de vérifier que le contrat est conforme et de l'envoyer à la chambre de commerce et de l'industrie (CCI) pour son enregistrement. Le CFA joue alors un rôle d'accompagnement pour les employeurs dans ces tâches administratives.

Une fois que le contrat est validé, l'apprenti est inscrit au CFA. Dans le cadre des CFA « hors les murs », les CFA inscrivent les apprentis dans les centres de formation avec lesquels ils travaillent.

## IV - Les principales fonctions des CFA

La loi du 5 mars 2014 a redéfini les principales fonctions des centres de formation d'apprentis. Les principales missions confiées aux CFA sont :

---

<sup>9</sup> Le financement du développement de l'apprentissage est défini dans l'étude sur « Les formations en alternance dans la branche des acteurs du lien social et familial » (Décembre 2013, p. 91-100). Cette étude est accessible sur le site [www.cpnef.com](http://www.cpnef.com), dans la rubrique Observatoire / Etudes formation continue.

<sup>10</sup> <http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000028683576#JORFSCITA000028683581>

- **D'ordre pédagogique :**
  - Ils dispensent aux jeunes une formation générale associée à une formation pratique qui complète la formation reçue en entreprise.
  - Ils développent l'aptitude des apprentis à poursuivre des études par les voies de l'apprentissage.
  - Ils encouragent la mobilité internationale des apprentis, notamment dans le cadre des programmes de l'Union européenne.
- **De coordination :**
  - Ils assurent la cohérence entre la formation au sein du CFA et celle au sein de l'entreprise, en particulier en organisant la coopération entre les formateurs et les maîtres d'apprentissage.
- **D'accompagnement pour les employeurs et pour les apprentis :**
  - Ils assistent les postulants à l'apprentissage dans la recherche d'un employeur (ou en cas de rupture d'un nouvel employeur) en lien avec le service public de l'emploi.
  - Ils apportent aux apprentis un accompagnement pour résoudre les difficultés sociales et matérielles mettant en péril le déroulement du contrat.
  - Ils assurent une fonction de suivi de l'employeur dans la phase de signature du contrat entre les structures et les apprentis.
  - Ils rappellent aux employeurs les règles auxquelles les structures qui embauchent un apprenti sont soumises.

Les CFA doivent mettre à disposition différents outils pour garantir une coordination constante entre les apprentis, les structures et les centres de formation :

- Le livret d'apprentissage : il s'agit d'un document obligatoire permettant aux structures qui accueillent des apprentis de fixer les objectifs que l'apprenti doit atteindre.
- Le document de liaison : il est réalisé sur le plan régional, à l'initiative du Rectorat (Ministère de l'Education Nationale). Ce document détermine les capacités à acquérir par l'apprenti durant sa formation. Il permet aussi au maître d'apprentissage de faire une évaluation régulière des connaissances professionnelles acquises par son apprenti selon sa progression.
- La fiche navette : il s'agit d'un support concret qui permet à l'apprenti d'effectuer sur son lieu de travail des observations et des recherches sur divers aspects de son métier.

## V - Le DE EJE en apprentissage

La formation permettant d'obtenir le DE EJE comporte trois ans de préparation et le niveau d'études atteint est de niveau III. A la rentrée 2014, 15 CFA français dispensaient cette formation en apprentissage<sup>11</sup>.

La formation est organisée en 4 domaines :

- accueil et accompagnement du jeune enfant et de sa famille (400h),
- action éducative en direction du jeune enfant (600h),
- communication professionnelle (250h),

---

<sup>11</sup> Listes préfectorales transmises par Uniformation.

- dynamiques institutionnelles, inter institutionnelles et partenariales (250h).

La formation comprend une alternance entre les cours et l'emploi au sein d'une structure, ainsi que deux stages (appelés « formations complémentaires ») de huit semaines chacun, auprès d'un employeur différent. Le CFA établit la convention de stage. Durant ces deux formations complémentaires, l'apprenti est toujours salarié par son employeur ; il s'agit en fait d'une mise à disposition pour les autres structures.

Notons que l'apprenti est un salarié qui « n'est pas pris en compte dans le calcul des effectifs de l'entreprise »<sup>12</sup>, car son contrat est lié à l'obligation de formation professionnelle.



### L'éducateur de jeunes enfants

L'éducateur de jeunes enfants intervient auprès des enfants âgés de 0 à 7 ans, essentiellement au sein des crèches (collectives et parentales), des jardins d'enfants et des haltes garderies. Il peut également exercer son métier auprès d'enfants malades dans les hôpitaux ou dans les structures qui accueillent les enfants en situation de handicap ou en conditions sociales difficiles (services sociaux de la protection maternelle et infantile, foyers de l'enfance, maisons maternelles, centres d'action médico-sociale précoce, instituts médico-éducatifs, centres médico-psychologiques, centres de déficients sensoriels...).

Les éducateurs de jeunes enfants s'occupent de la prise en charge de l'enfant dans sa globalité, en lien avec la famille. Leur mission est de favoriser le développement global de l'enfant et de faciliter aux parents leur fonction au quotidien.

---

<sup>12</sup> Article L. III-3 du code du travail.

# Les objectifs de l'étude

---

L'objectif de cette étude est d'évaluer la mise en place du dispositif de l'apprentissage à travers les trois promotions expérimentales d'apprentis éducateurs de jeunes enfants. Il ne s'agit pas de réaliser une étude sur la réingénierie du diplôme d'état d'éducateur de jeunes enfants, ce domaine dépendant du Ministère des Affaires Sociales et de la Santé, mais bien de se centrer sur le dispositif de formation qu'est l'apprentissage.

L'expérimentation, mise en place durant trois ans, a impliqué :

- La signature de conventions de partenariat avec trois CFA,
- L'inscription d'une trentaine d'apprentis éducateurs de jeunes enfants au sein de ces trois CFA, pour lesquels les frais pédagogiques ont été financés par la CPNEF durant les trois années d'études,
- L'embauche de ces apprentis par des structures de la branche, et donc la mise en place du dispositif de l'apprentissage au sein de ces associations.

Cette expérimentation prend fin en juin 2015, avec la fin des trois années d'études. Afin de mesurer les impacts et les effets de cette action, les partenaires sociaux ont mandaté l'Observatoire de la branche pour réaliser son évaluation. Les objectifs sont :

- De rendre compte des différentes expériences au sein des structures, dans la mise en place de ce dispositif complexe,
- D'identifier les difficultés et les bonnes pratiques,
- D'établir le degré de réussite de cette expérimentation à travers des indicateurs tels que le taux de réussite aux examens, le nombre d'embauches suite à l'obtention du diplôme,
- De qualifier les actions mises en place par les trois CFA et les centres de formations, en lien avec la CPNEF, suite à la signature des conventions de partenariat,
- De proposer des pistes de travail aux partenaires sociaux en vue de développer l'apprentissage au sein de la branche.

Pour cela, des entretiens individuels et collectifs ont été réalisés avec les différents acteurs impliqués dans cette expérimentation, notamment les directeurs des CFA, les apprentis et les directeurs et maîtres d'apprentissage au sein des structures<sup>13</sup>.

Une première étude<sup>14</sup>, réalisée sur l'année 2013, a permis d'obtenir des éléments d'analyse pertinents, ainsi que des outils d'aide à la décision :

- Sur l'intérêt de financer un dispositif supplémentaire (à savoir les contrats d'apprentissage) à ceux déjà présents (les contrats de professionnalisation),
- Sur les conditions de mise en œuvre et de pérennisation (notamment le financement) de ce dispositif.

---

<sup>13</sup> Cf. ANNEXES / Personnes interrogées

<sup>14</sup> « Etude sur les formations en alternance dans la branche des acteurs du lien social et familial », décembre 2013, Ambroise Bouteille et associés/Willems.



Plusieurs freins potentiels à la mise en œuvre de l'apprentissage au sein de la branche ont été soulevés dans ce premier rapport, tout comme dans les débats des partenaires sociaux au sein des CPNEF :

- Le financement de la formation (les associations de la branche n'étant pas soumises au paiement de la taxe d'apprentissage, les frais pédagogiques sont en général à leur charge),
- La durée du contrat pour le diplôme d'éducateur de jeunes enfants (s'engager sur trois ans peut paraître long et compliqué pour des structures qui sont en partie financées par des subventions annuelles),
- La désignation d'un maître d'apprentissage et l'accompagnement de l'apprenti (le maître d'apprentissage doit avoir un diplôme de niveau équivalent et il doit être formé et motivé pour suivre un apprenti sur trois ans),
- Le fonctionnement de l'alternance (notamment la gestion des plannings pour une formation en alternance) et le statut particulier de l'apprenti (un statut de salarié mais encore en formation),
- L'âge de l'apprenti (l'apprentissage étant un dispositif de formation initiale, les apprentis sont souvent très jeunes et découvrent le monde professionnel, ce qui peut impliquer un manque de maturité faisant peur à certains employeurs).

Tous ces freins, déjà identifiés, ont permis de définir plusieurs thématiques qui sont abordées lors des entretiens avec les différents acteurs<sup>15</sup>. L'étude s'interrogera également sur les ruptures de contrat et leurs raisons.

Toutes les données recueillies pour cette évaluation, ainsi que les résultats de l'étude réalisée en 2013, permettront d'apporter des éléments de réponses :

- Sur l'intérêt et la cohérence du développement de l'apprentissage au sein de la branche Alisfa,
- Sur la lisibilité de ce dispositif au sein des structures et sur sa mise en œuvre,
- Sur la pertinence et la possibilité de mettre en place des partenariats.

---

<sup>15</sup> Cf. ANNEXES / guides d'entretien

# **EVALUATION ET ANALYSES**

# Trois promotions expérimentales

---

Consciente des besoins en emploi sur le métier d'éducateur de jeunes enfants, la CPNEF de la branche des Acteurs du Lien Social et Familial a souhaité, à titre expérimental, financer trois promotions d'éducateurs de jeunes enfants en formation par l'apprentissage.

Entre mai et septembre 2012, trois conventions de partenariat ont été signées entre la CPNEF et les CFA ADAPSS-LR, ADAPSS-IDF et GIAPATS. Ces conventions établissent que la CPNEF s'engage à financer les frais pédagogiques pour un maximum de 39 apprentis éducateur de jeunes enfants, pour l'ensemble des trois régions. La CPNEF se charge également de financer les frais d'une formation de maître d'apprentissage, pour les salariés des structures ayant recruté un apprenti dans le cadre de cette expérimentation.

Avant d'entrer dans l'analyse des témoignages recueillis auprès des différents acteurs ayant participé à cette expérimentation, quelques données contextuelles sur les CFA, les apprentis et les structures vous sont proposées.

## I - Les trois CFA

Les trois CFA signataires des conventions sont des CFA « hors les murs ». Il s'agit de structures administratives et juridiques centralisées, dépourvues de moyens pédagogiques propres. Ils délèguent donc la mise en œuvre de leurs formations à des instituts ou des centres de formation déjà existants, en créant des Unités de Formation par Apprentissage (UFA).

### Le CFA ADAPSS LR

Le CFA sanitaire et social « hors les murs » du Languedoc-Roussillon a été créé en 2007 par la BASS<sup>16</sup> et proposait alors deux formations. Il en propose aujourd'hui onze. La formation d'éducateur de jeunes enfants a été mise en place au moment de la signature de la convention de partenariat avec la CPNEF de la branche Alisfa, en 2012.

Au 31/12/2014, 213 apprentis étaient en cours de cursus, dont 36 sur la formation d'éducateur de jeunes enfants. Ce CFA « hors les murs » travaille avec dix UFA. La formation d'éducateur de jeunes enfants est dispensée par l'IRTS de Montpellier.

**La CPNEF a financé les frais pédagogiques de 12 apprentis** sur les trois années nécessaires à cette formation (sept 2012- juin 2015). 4 ruptures de contrat ont néanmoins été recensées (dont une durant la période d'essai). Les apprentis, en formation à Montpellier, ont été embauchés par 11 structures de la branche réparties sur 5 départements.

La directrice du CFA, Mme Nathalie Blanchard, a pu suivre cette promotion tout au long de ces trois années.

---

<sup>16</sup> Branche associative du sanitaire et social

## Le CFA ADAPSS Ile de France

Fondé en 1996 à l'initiative d'organismes employeurs et de centres de formation d'Ile de France, l'ADAPSS-IDF signe en 2012 la convention de partenariat avec la CPNEF. Daniel Thiebault était alors le directeur de ce CFA.

En septembre 2014, le CFA ADAPSS-IDF et le CFA Santé et Solidarité fusionnent pour créer ADAFORSS (Association pour le Développement de l'Apprentissage et des Formations aux métiers Sanitaires, Sociaux et médico-sociaux). Cette association comprend deux activités : un CFA et un institut pour la formation continue. Madame Corinne Deal occupe aujourd'hui le poste de directrice au sein de cette nouvelle association, néanmoins monsieur Thiebault a pu suivre la promotion expérimentale d'EJE jusqu'à son terme.

Le CFA propose 20 formations dans le secteur sanitaire et social et il travaille avec 61 UFA répartis dans les 8 départements de la région Ile de France.

La formation d'EJE est dispensée par cinq écoles, mais seules deux ont accueilli des apprentis de la branche dans le cadre de ce partenariat : le CERPE à Aubervilliers et le centre de formation Saint-Honoré à Paris. **Le CERPE**, qui propose la formation d'EJE depuis les années 70, **a accueilli 8 apprentis**. **Le centre de formation Saint-Honoré**, qui propose cette formation en apprentissage depuis 2009, **en a accueilli 5** (dont une rupture).

13 structures de la branche (réparties sur 6 départements) ont ainsi pu accompagner des apprentis EJE.

## Le CFA GIAPATS

Créé en 2000, le CFA « hors les murs » des métiers du social et du médico-social de la région PACA propose 6 formations.

Au 31/12/2013, 67 apprentis étaient en cours de cursus, dont 30 sur la formation d'éducateur de jeunes enfants. Ce CFA « hors les murs » travaille avec 5 UFA. La formation d'éducateur de jeunes enfants est dispensée par l'IRTS de Marseille.

Pour la promotion EJE 2012/2015, **la CPNEF a pris en charge les frais pédagogiques de 8 apprentis** pour toute la durée de leur formation. 3 ruptures de contrat ont concerné cette promotion. Les apprentis ont été embauchés par 8 structures de la branche dans le département du Var. Parmi ces structures, 7 sont gérées par la Maison de l'Enfance.

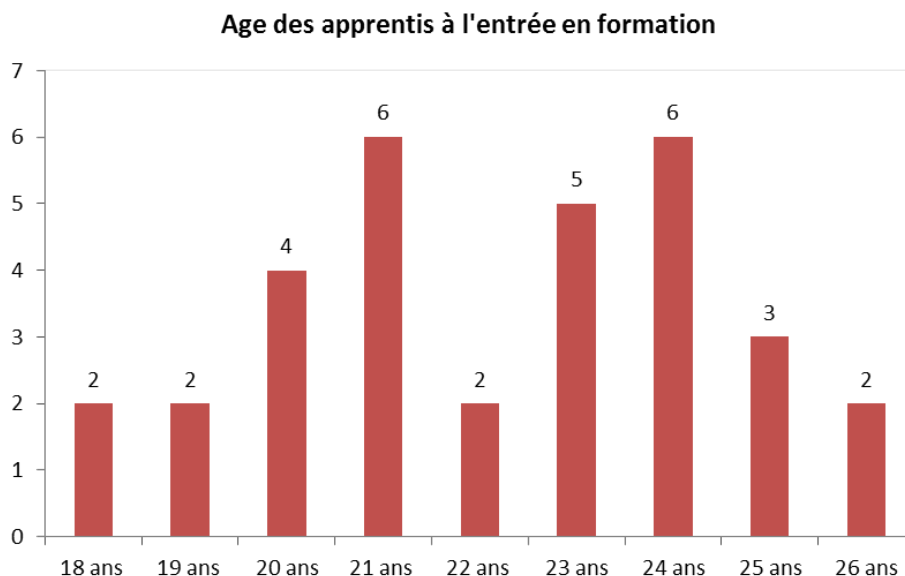
Depuis mai 2015, le directeur du CFA GIAPATS est Monsieur Eric Objois.

## II- Les acteurs sur le terrain

### Les apprentis

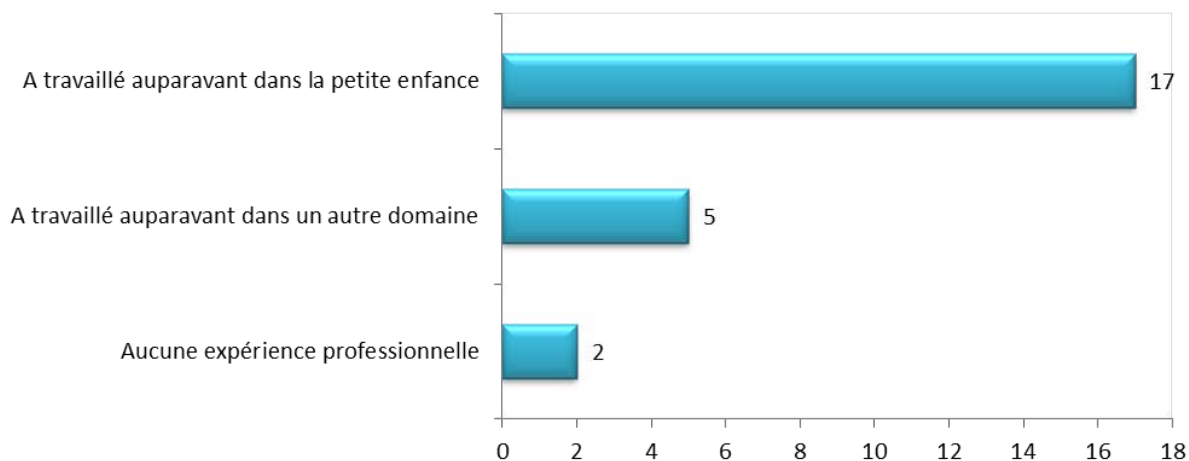
A la rentrée 2012, 33 apprentis ont commencé leur formation en apprentissage dans les trois régions participant à l'expérimentation.

En Ile de France, tout comme en Languedoc-Roussillon, les apprentis avaient entre 18 et 26 ans au début de la formation. En PACA, ils étaient âgés de 22 à 24 ans.



**25 apprentis, dans l'ensemble des trois régions, ont mené à terme leur formation (soit 8 ruptures de contrat).** Nous avons pu constater que la majorité avait déjà travaillé dans des établissements d'accueil de jeunes enfants. En effet, bien que l'apprentissage fasse partie des dispositifs de formation initiale, sur 24 apprentis ayant répondu au questionnaire, 17 avaient déjà travaillé dans le domaine de la petite enfance.

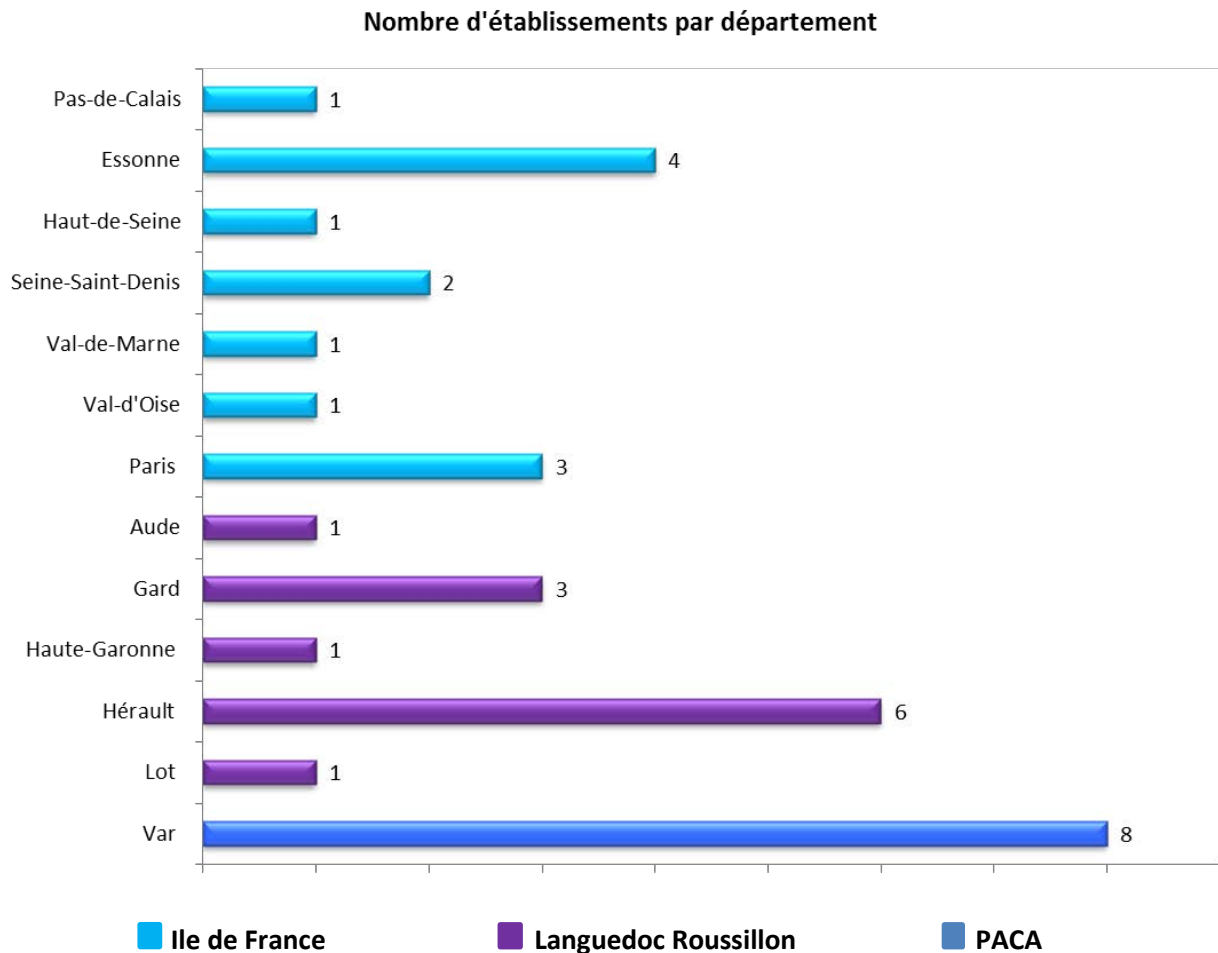
**Expériences professionnelles des apprentis avant l'apprentissage EJE**



Plusieurs craintes avaient été relevées de la part des employeurs sur le dispositif de l'apprentissage quant à l'âge et à l'inexpérience des apprentis, du fait de la formation initiale. Ces premières données nous démontrent que les apprentis qui ont bénéficié de cette expérimentation n'étaient pas aussi inexpérimentés que nous aurions pu le croire. Plusieurs détiennent d'ailleurs un CAP Petite Enfance.

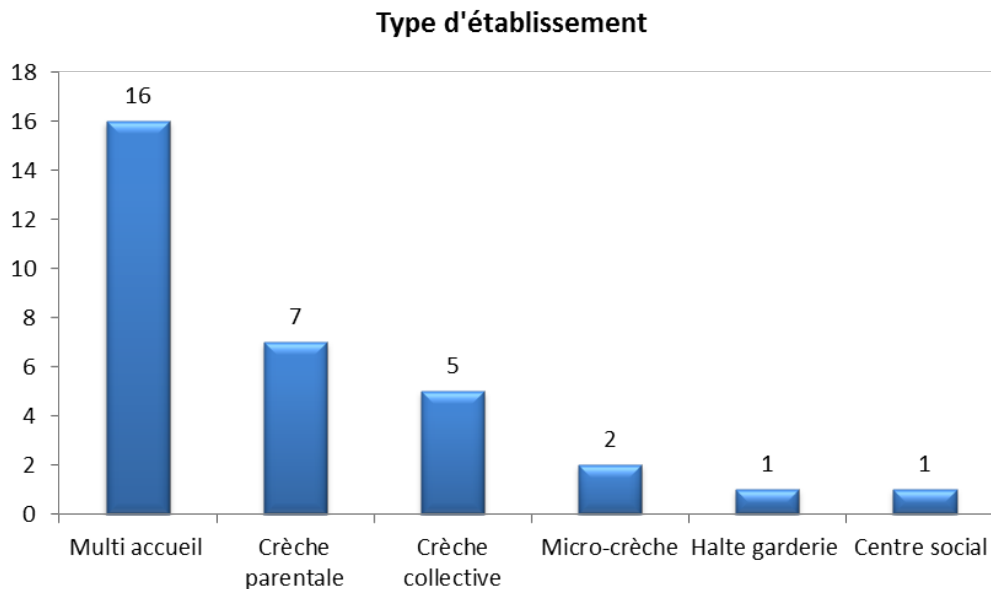
## Les structures

Les 32 établissements d'accueil de jeunes enfants<sup>17</sup> de la branche qui ont embauché des apprentis sont repartis sur 13 départements : 7 pour le CFA en Ile de France, 5 en Languedoc-Roussillon et 1 en région PACA.



La majorité des établissements (16 d'entre eux) sont des multi-accueils, et il est intéressant de noter que 7 crèches parentales ont également accueillis des apprentis (*cf. graphique page suivante*).

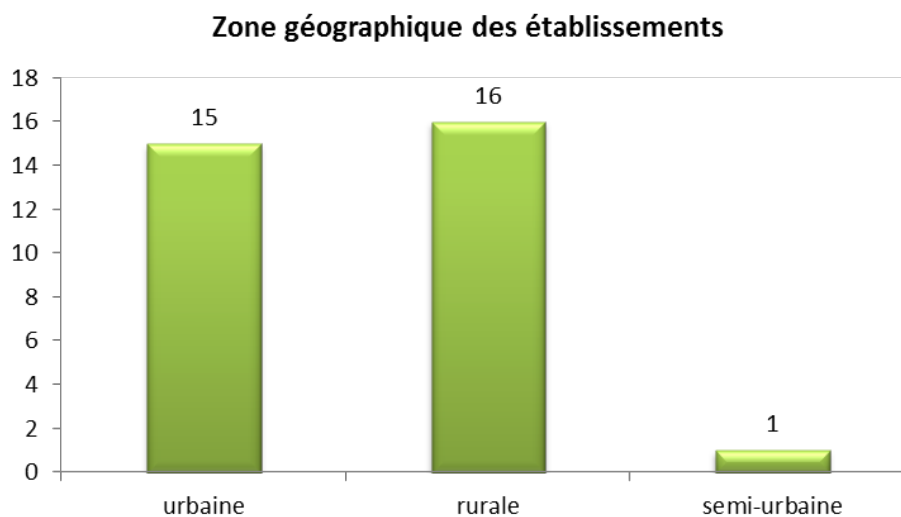
<sup>17</sup> L'un d'eux a accueilli deux apprentis.



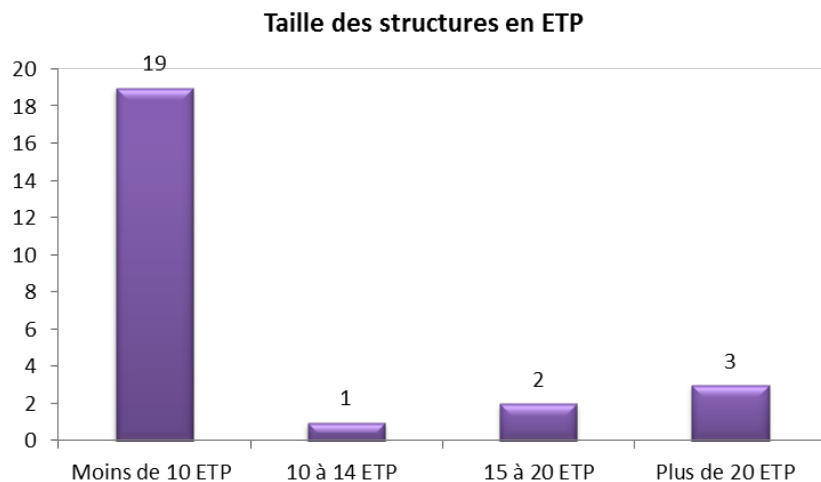
Note : Le centre social gère deux crèches et un relais d'assistantes maternelles (RAM).

Les ruptures de contrat ont touché les deux micros-crèches, quatre structures multi-accueils et une crèche collective.

Concernant la zone géographique d'appartenance, les établissements sont répartis de façon quasi égale en zone urbaine et rurale. Une seule structure se situe en zone semi-urbaine.



Environ 80 % des structures ayant participé à l'expérimentation comptent moins de 10 ETP (*cf. graphique page suivante*). Une des principales caractéristiques des structures de la branche est la petite taille des établissements.

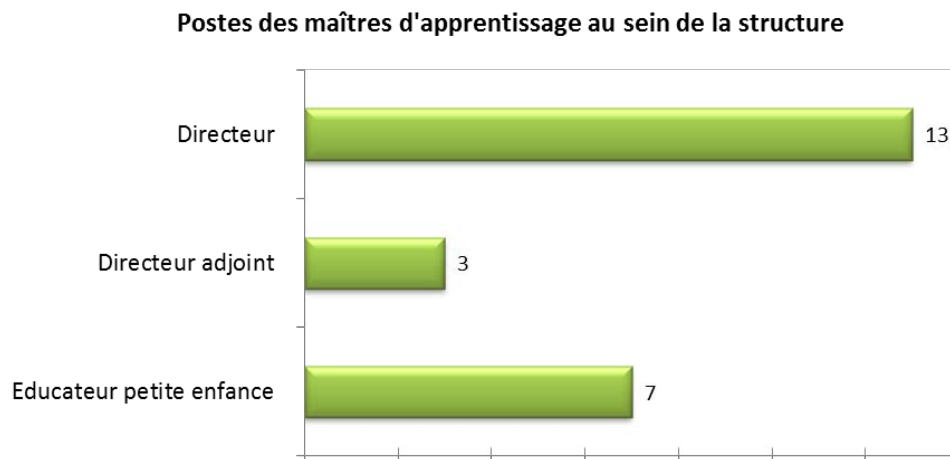


Note : La Maison de l'enfance est comptabilisé dans les 20 ETP et plus, mais il s'agit de plusieurs EAJE travaillant avec de petites équipes.

### Les maîtres d'apprentissage

Les maîtres d'apprentissage qui ont accompagné les apprentis des trois promotions 2012/2015 étaient âgés entre 30 et 59 ans au début de la formation.

Parmi les structures interrogées ayant accueillis des apprentis durant les trois années de formation, plus de la moitié des maîtres d'apprentissage ont pris en charge cette mission en plus de celle de direction.



### III - Les ruptures de contrat

Au cours des trois années de formation, sur les 33 contrats d'apprentissage signés au départ avec des structures de la branche, 8 ont été rompus : 4 au cours de la première année (dont un durant la période d'essai) et les 4 autres à la fin des deux premières années. Sur les 8 apprentis concernés par ces ruptures, 2 ont continué la formation d'éducateur de jeunes enfants en voie directe, et 1 a continué la formation en apprentissage, mais au sein d'une crèche municipale. Seuls 5 apprentis ont donc réellement rompu avec la formation pour le diplôme d'éducateur de jeunes enfants.



Nous avons pu interroger les directeurs des structures et les maîtres d'apprentissage afin de connaître les raisons qui ont induit six de ces ruptures de contrat<sup>18</sup>.

Dans la moitié des cas, les ruptures sont intervenues à la demande de l'employeur (dont deux au cours de la première année). Les raisons invoquées concernent les aptitudes/compétences des apprentis par rapport au métier d'éducateur de jeunes enfants et/ou des problèmes d'investissement et de comportement.

*« Il n'était pas capable d'être en relation avec les autres. Il y avait un gros problème de communication. L'équipe a persévéré à l'accompagner, on a essayé de trouver des stratégies, mais au bout d'une année les objectifs fixés par la formation n'étaient largement pas atteints. »*

*« Tout simplement, le choix du métier ne lui correspondait pas. Elle pensait que l'apprentissage c'était bien car cela lui permettait de travailler et d'avoir un salaire, mais elle n'avait pas réfléchi à ce choix ».*

*« L'apprentie n'était pas du tout investie dans son travail. La volonté de la structure était de l'accompagner jusqu'à la fin de sa formation mais cela n'a pas été possible. Nous lui avons fait des remarques plusieurs fois, elle ne les acceptait pas. Au bout d'un moment, nous l'avons prévenue du fait que nous aurions interrompu le contrat et elle s'est mise en arrêt maladie. Suite à son arrêt maladie nous avons procédé à la rupture du contrat ».*

Les maîtres d'apprentissage interrogés sont tous d'accord sur certaines qualités qu'un EJE doit posséder pour être un bon professionnel : capacités relationnelles, de communication et de remise en question. L'absence de ces qualités et le manque d'investissement sont des causes de rupture de contrat pour les structures.

Trois ruptures de contrat ont été demandées par les apprentis, toutes ont eu lieu à la fin des deux premières années. Deux raisons totalement différentes nous ont été données : la première est un problème entre l'apprenti et la directrice de la structure (l'apprenti a continué son apprentissage au sein d'une nouvelle structure), la deuxième concerne des difficultés dans la gestion du dispositif de l'apprentissage.

*« Pour l'apprenti c'était devenu trop dur de gérer l'alternance entre la formation à l'IRTS et le terrain d'emploi. La distance entre les deux structures a été un des facteurs qui ont découragé l'apprenti (la crèche est à Toulouse, l'IRTS à Montpellier). L'apprentie a repris la formation en voie directe ».*

Pour la troisième rupture, la maître d'apprentissage a indiqué ne pas connaître les raisons qui ont mené l'apprenti à abandonner la formation. *« Ça a été une volonté de l'apprentie, on l'aurait bien gardée avec nous ».*

L'investissement de l'apprenti, sa capacité à gérer les responsabilités et les difficultés pratiques d'une formation en alternance ont un rôle fondamental dans la réussite de l'expérience. Néanmoins, la rencontre entre les professionnels et l'apprenti jouent également un rôle dans cette réussite, que ce soit en termes de personnalité ou de place à prendre ou à laisser à l'apprenti.

---

<sup>18</sup> Nous n'avons pas obtenu d'information sur deux des ruptures, dont celle durant la période d'essai.

# La mise en place de l'apprentissage

---

## I - Le maître d'apprentissage

Le code du travail affirme que l'employeur est tenu de désigner un maître d'apprentissage qui suit et accompagne l'apprenti dans son expérience au sein de la structure qui l'accueille. Les missions du maître d'apprentissage sont définies par l'article L117-4 du code du travail :

- Accueil de l'apprenti dans la structure,
- Insertion de l'apprenti au sein de l'équipe,
- Accompagnement de l'apprenti dans la découverte du métier.

Le maître d'apprentissage est celui qui permet à l'apprenti d'acquérir les savoirs nécessaires à l'exercice du métier. Il est tenu de se renseigner sur la formation et les avancements de l'apprenti à l'école et de lui dédier des temps de rencontre, essentiels pour son évolution.

Dans cette partie, nous allons illustrer de quelle façon les professionnels interrogés sont passés de la théorie à la pratique, à partir des thématiques que nous avons abordé avec eux lors des entretiens :

- La formation pour les maîtres d'apprentissage et les rencontres organisées par les UFA,
- L'accompagnement que les maîtres d'apprentissage ont reçu de la part des CFA et des centres de formation,
- L'accompagnement qu'ils ont pu recevoir dans la structure où ils travaillent,
- Un bilan de l'expérience : quel est l'avis des professionnels de nos structures sur ce dispositif ?

### Une formation et des rencontres pour comprendre le rôle du maître d'apprentissage

Lors de la signature des conventions de partenariat avec les trois CFA, les partenaires sociaux de la branche ont souhaité que les frais de la formation des maîtres d'apprentissage soient pris en charge par la CPNEF. Chaque école a défini la durée, le programme et les modalités de cette formation.

Chaque école a également organisé des rencontres entre maîtres d'apprentissage et formateurs. Certaines ouvraient ces journées d'échanges aux apprentis. Les rencontres se sont tenues à différentes fréquences au cours des trois années, selon les régions (entre 1 à 3 réunions par an).

Sur la question de la formation au rôle de maître d'apprentissage, la plupart des professionnels affirment n'avoir pas pu suivre la formation proposée par les écoles. Des entretiens ressort la difficulté de libérer du temps aux maîtres d'apprentissage (« *une personne en formation ça veut dire une personne qui n'est pas sur le terrain* »). A cette première difficulté s'ajoutent la durée trop longue de la formation et la distance, parfois importante, entre les centres de formations et les structures. Sur 22 maîtres d'apprentissage interrogés dans les trois régions, 16 affirment n'avoir pas suivi la formation proposée.

Malgré cela, la totalité des salariés ayant suivi la formation (6 maîtres d'apprentissage), en confirment son utilité (« *ça m'a permis de comprendre le métier de maître d'apprentissage* »). Et

parmi ceux qui n'ont pas pu y participer, la majorité avoue le regretter. En effet, la formation permet de poser les bases de cet accompagnement, de comprendre quel est le rôle exact du maître d'apprentissage auprès de l'apprenti, mais également auprès de l'équipe, et de proposer des outils pour accompagner les professionnels dans cette mission.

*« Cette formation a été un outil formidable pour accompagner l'apprentie. (...) Ça m'a permis de comprendre le rôle de maître d'apprentissage. Heureusement que cette formation existait. C'est là qu'on a traité tous les points pour accompagner un apprenti en formation. »*



### **FOCUS sur les formations proposées pour les maîtres d'apprentissage**

Le CFA Adafors (IDF) propose une formation organisée autour de trois axes :

- Démarche de l'accompagnement global de l'apprenti,
- Analyse de la relation pédagogique entre maître d'apprentissage et apprenti,
- Apprendre par l'expérience « analyse d'activité » : comprendre comment apprentis et tuteurs appréhendent l'expérience de l'apprentissage.

Cette formation, qui dure 91 heures, a eu lieu de janvier à novembre 2013, sous forme de 15 journées (de 6 heures).

La formation proposée par l'IRTS de la région PACA a pour objectifs :

- Accompagner les tuteurs dans les parcours de formation,
- Soutenir l'apprentissage,
- Partager les savoirs,
- Analyser les pratiques du tutorat

Cette formation, qui dure 120 heures, était divisée en 3 modules : module de base, module maître d'apprentissage, module tuteur référent (soit 40 heures par module). Deux journées ont été dédiées à la formation pour les maîtres d'apprentissage EJE.

Enfin, la formation proposée par l'IRTS du Languedoc-Roussillon a pour objectifs :

- Permettre au maître d'apprentissage d'acquérir des points de repères et des outils pour exercer la fonction tutorale,
- Créer des dispositifs qui vont faciliter la construction de savoirs professionnels pour les apprentis.

Cette formation, qui dure 80 heures, était divisée en 2 modules : module de base et module maître d'apprentissage (soit 40 heures par module).

Concernant les rencontres périodiques organisées par les centres de formation pour les maîtres d'apprentissage, plusieurs professionnels affirment avoir profité de ces espaces d'échanges avec les autres maîtres d'apprentissage et avec les enseignants. *« Grâce aux réunions au centre de formation, j'étais au courant de toutes les évolutions de mon apprenti à l'école »*

De plus, ces rencontres permettaient à nos salariés de ne pas se sentir isolés dans leur structure. *« Ça me rassurait de savoir que des autres maîtres d'apprentissage avaient les mêmes difficultés »*. Pour la majorité des salariés ayant participé aux rencontres aux centres de formation, ces moments de partage ont été très précieux.

Cependant, les salariés interrogés indiquent une faible présence des maîtres d'apprentissage (toutes branches confondues) aux réunions. La carence de participation s'explique par les mêmes raisons qui ont empêché les professionnels de suivre la formation : manque de temps, difficultés de gestion du planning, distance trop importante entre le centre et la structure...

Une maître d'apprentissage suggère d'augmenter le nombre de rencontres pour permettre aux salariés de participer à d'autres réunions, dans le cas où ils ne pourraient pas être présents à celles qui sont proposées. *« Si il y en a une par an et ça tombe un jour où je ne peux pas bouger, c'est fini ! Alors que s'ils organisent plusieurs réunions par an, je n'irai pas à toutes, mais je pourrai avoir plus d'occasions pour y participer »*. Une autre maître d'apprentissage affirme n'avoir pas trouvé pertinent de proposer les mêmes temps de réunion pour des maîtres d'apprentissage suivants des apprentis sur différentes années : *« les premières années et les deuxièmes années étaient mélangées, moi j'entendais des choses que les autres avaient déjà entendues, du coup ils passaient vite dessus alors qu'à moi ça m'intéressait »*. Concernant les rencontres organisées qui prévoyaient aussi la présence des apprentis, une maître d'apprentissage a affirmé que cette pratique peut être un obstacle au partage des expériences entre les maîtres d'apprentissage : *« je ne me sentais pas libre de partager mes difficultés avec mon apprentie, car elle était à la réunion avec tous ses collègues et je n'avais pas envie de la mettre mal à l'aise »*.

Si les maîtres d'apprentissage ayant bénéficié de la formation et/ou des rencontres organisées par les centres de formation nous ont fait part de l'utilité de ces outils, les professionnels de la Maison de l'Enfance en région PACA ont un avis différent des autres salariés. Avant tout, ils affirment qu'en région PACA la formation n'a pas été mise en place d'une manière efficace (*« On en a entendu parler mais ça s'est jamais fait »*), mais ils indiquent également ne pas voir l'utilité de cette formation. *« Une formation pour les maîtres d'apprentissage ? Je ne suis pas sûre que ça soit quelque chose qui s'apprend, ça se fait sur le terrain »*. Pour les rencontres entre maîtres d'apprentissage organisées par l'IRTS, les professionnels de la Maison de l'Enfance évoquent les mêmes difficultés que les autres structures (déplacements à Marseille trop longs, gestion des absences dans des petites équipes). Par ailleurs, les maîtres d'apprentissage de la Maison de l'Enfance affirment ne pas ressentir la nécessité de ces rencontres.

La Maison de l'Enfance est une association qui gère plusieurs établissements d'accueil de jeunes enfants dans le département du Var. Parmi la promotion des 8 apprentis en PACA, 7 ont été embauchés par cette association. La directrice générale de l'association organise régulièrement des réunions avec les directeurs des structures. Cela permet à ces professionnels d'avoir des espaces de discussion et d'échange sur leurs pratiques. Les salariés de cette structure bénéficient d'un réseau très solide : *« C'est rassurant ! Je sais que je peux passer un coup de fil pour demander aux autres comment ça se passe chez eux »*. De fait, cette organisation leur permet d'échanger entre eux et donc de ne pas ressentir le besoin d'aller chercher ces moments d'échanges à l'extérieur.

Toujours en région PACA, la seule structure ayant accueilli une apprentie qui ne fait pas partie des crèches de la Maison de l'Enfance, défend l'utilité des initiatives de rencontre de l'IRTS. *« J'ai trouvé*

*les échanges avec les enseignants et avec les autres maîtres d'apprentissage très intéressants* ». Elle affirme que le manque de participation de la part des autres maîtres d'apprentissage (toutes branches confondues) était une limite à ces rencontres. Elle partage avec nous le sentiment de n'avoir pas assez exploité ces moments qu'elle trouvait très précieux : *« je trouvais le temps pour me déplacer, mon employeur arrivait à organiser différemment le planning, mais finalement les réunions duraient qu'une demi-journée à cause du petit nombre de participants »*.

Au final, quel que soit le moyen proposé et/ou utilisé (formation, réunions entre maîtres d'apprentissage, réunions entre directeurs d'une même association...), il émerge des entretiens un besoin de partage autour de cette fonction de maître d'apprentissage. Tout en restant une expérience très enrichissante et positive, accompagner un jeune en apprentissage implique un travail intense et continu. Les témoignages des maîtres d'apprentissage font ressortir cette nécessité à se sentir moins seuls dans la gestion de leur mission.

### **L'accompagnement du maître d'apprentissage par le centre de formation et le CFA**

Nous avons interrogé les maîtres d'apprentissage sur l'accompagnement qu'ils ont reçu de la part des trois CFA et des quatre centres de formation. Les avis que nous avons recueillis sont très hétérogènes. La divergence d'opinions et de ressentis ne se limite pas au niveau régional, elle émerge aussi au sein des structures de la même région. Les trois CFA et les quatre écoles ont été évaluées différemment selon les expériences personnelles de chaque maître d'apprentissage.

Parmi les questions très controversées concernant l'accompagnement reçu, nous trouvons celle des outils fournis aux maîtres d'apprentissage par les centres de formation, afin de les aider à bien mener leur mission. Encore une fois, chaque CFA et chaque centre de formation a mis en place des dispositifs différents pour accompagner les maîtres d'apprentissage dans le suivi des apprentis. Si certains salariés affirment n'avoir jamais récupéré ces outils (*« on a beaucoup entendu parler du dossier navette, du livret d'apprentissage... Mais finalement on les a jamais eus ! »*), d'autres en confirment l'utilité (*« j'ai trouvé ça très utile, même si j'ai trouvé certains documents un peu compliqués à remplir »*).

Concernant les centres de formation, les opinions des enquêtés restent discordantes. Certains remercient les écoles et les enseignants pour les avoir aidés dans leur mission de maître d'apprentissage, avec les réunions organisées et la disponibilité qu'ils ont démontré, d'autres reprochent aux centres de formation d'avoir été *« totalement inexistants »*.

Par rapport aux trois CFA, les personnes interrogées affirment n'avoir pas eu beaucoup de liens au cours des trois ans. Les directeurs et les maîtres d'apprentissage ayant commencé le suivi des apprentis en 2012 n'évoquent les CFA que quand ils décrivent les démarches administratives effectuées au début de la formation. Une maître d'apprentissage ayant commencé son accompagnement en deuxième année a affirmé : *« le CFA ? Je n'ai toujours pas compris quelle fonction il a »*. Ceci n'est pas surprenant puisque, dans le dispositif de l'apprentissage, le CFA soutient les employeurs en intervenant sur tout ce qui touche au contrat de travail. Les CFA « hors les murs », comme dans le cas des trois CFA enquêtés, délèguent la formation des apprentis aux UFA (les centres de formation), et ce sont donc ces derniers qui soutiennent les apprentis et les maîtres d'apprentissage dans tout ce qui touche la formation pédagogique. S'il n'est donc pas étonnant que les maîtres d'apprentissage n'aient eu que peu de liens avec les trois CFA, une information écrite sur

le rôle de chaque organisme (CFA VS UFA) pourrait néanmoins permettre aux structures de mieux comprendre ces spécificités et de les transmettre facilement lorsqu'il y a, par exemple, changement de maître d'apprentissage au cours des trois ans ou que les professionnels n'ont pas la possibilité d'assister aux différentes réunions proposées.

En abordant la question de l'accompagnement par le CFA et le centre de formation avec professionnels et apprentis, nous avons pu constater que les maîtres d'apprentissage ont parfois des difficultés à comprendre en quoi consiste leur rôle de tuteurs. Certains apprentis interrogés affirment qu'ils voudraient que les maîtres d'apprentissage soient *« encadrés plus rigoureusement par les CFA »*. Ils ont affirmé que quand les professionnels occupent pour la première fois dans leur carrière le rôle de maître d'apprentissage, *« ils ne savent pas quoi faire, comment se conduire, quelle place laisser à l'apprenti »*. En revanche, en parlant des enseignants des centres de formation, les apprentis soulignent l'importance des échanges avec eux, surtout quand ils ne pouvaient pas compter sur le soutien de leurs maîtres d'apprentissage. Par ailleurs, interrogés sur les manques perçus relativement aux CFA, certains maîtres d'apprentissage ont manifesté le besoin d'avoir plus de documents officiels, *« comme des fiches techniques qui expliquent quoi faire et comment, quand on accompagne un apprenti »*. Rappelons que rares sont ceux qui ont eu la possibilité de suivre la formation de maître d'apprentissage.

Le dispositif de l'apprentissage apparaît très souvent comme une relation à quatre compliquée : apprentis, centres de formations, structures et CFA « hors les murs ». Quels sont les rôles de chaque partie impliquée ? Les témoignages démontrent que les maîtres d'apprentissage ont des difficultés à saisir les spécificités propres aux missions des CFA et à celles des centres de formation. En cas de difficulté, les apprentis interrogés ont affirmé s'adresser aux formateurs des centres de formation. Ces derniers occupent un rôle d'intermédiaire entre les CFA et les apprentis. La question de l'accompagnement, du soutien, est une des clefs de la réussite de l'apprentissage, pour l'apprenti mais également pour le maître d'apprentissage.

### **L'accompagnement du maître d'apprentissage au sein de la structure**

La demande pour être maître d'apprentissage provient plus souvent de la direction ou de l'employeur que du salarié, notamment dans le cadre d'un apprentissage sur le diplôme d'état d'éducateur de jeunes enfants, car le maître d'apprentissage doit nécessairement avoir un diplôme de niveau III. Or, dans les petites structures, ces diplômés ne sont pas nombreux, certaines crèches ne comptent qu'un seul éducateur de jeunes enfants et le choix du maître d'apprentissage est donc contraint.

Pour ces salariés ayant acceptés de prendre la fonction de maître d'apprentissage, des questions se posent sur leur propre accompagnement, tout particulièrement lorsqu'ils mènent cette mission pour la première fois. Les employeurs, les directeurs ont-ils conscience qu'il est important d'accompagner le maître d'apprentissage dans cette tâche ? Et si oui, comment cet accompagnement est-il mis en place ? La décision de la CPNEF de prendre en charge les frais pédagogiques de la formation de maître d'apprentissage au cours de cette expérimentation répond en partie à ces questionnements.

Cependant, comme nous l'avons mentionné auparavant, peu de professionnels ont eu la possibilité de suivre cette formation, pourtant pertinente pour comprendre le rôle et les missions du maître d'apprentissage et apporter un cadre et un soutien aux professionnels menant cette mission pour la

première fois au cours de leur carrière. En plus de la formation, les centres de formation ont proposé plusieurs réunions de maître d'apprentissage au cours des trois années, ainsi qu'une ou plusieurs visites au sein des établissements pour rencontrer apprenti et maître d'apprentissage directement sur le terrain. Cet accompagnement, mis en place par les écoles est-il suffisant pour les professionnels ? Ont-ils besoin d'un accompagnement supplémentaire au sein même de leur structure ?

*« Ma difficulté, c'est que je ne savais pas trop ce qu'on attendait de moi. Du coup, moi je suis éducatrice, je suis directrice, donc forcément je vais lui donner un cadre, on va discuter un petit peu de cette formation (...) mais en tant que maître d'apprentissage, j'ai pas trouvé de support en fait, ni d'accompagnement, ni de support, sauf l'école qui a fait une réunion. »*

Sur ces questions, un des premiers points à noter dans cette étude est que, sur les 23 maîtres d'apprentissage interrogés (hors rupture), 13 sont des directrices de structures. Pour ces salariés, l'accompagnement potentiel ne pourrait donc être mis en place que par les employeurs (le bureau ou le conseil d'administration). Les 10 autres maîtres d'apprentissage sont éducatrices petite enfance (pour 7 d'entre elles) ou adjointes (pour 3 d'entre elles).

Les maîtres d'apprentissage n'occupant pas le poste de directeur ont souvent bénéficié d'un suivi réalisé par la directrice. Néanmoins, celui-ci a rarement été formalisé. Les directeurs se sont rendus disponibles pour apporter leur soutien, échanger sur les difficultés rencontrées par le maître d'apprentissage ou simplement faire le point sur les avancées de l'apprenti. Ces échanges ont souvent été organisés en fonction des demandes/besoins du maître d'apprentissage ou du temps disponible pour chacun des salariés. Rares sont les maîtres d'apprentissage qui nous parlent d'un accompagnement régulier et continu (de type travail en binôme), néanmoins ils n'évoquent pas pour autant un manque de ce côté-là. Les attentes par rapport aux difficultés parfois rencontrées sur le rôle à jouer en tant que maître d'apprentissage sont souvent tournées vers les centres de formation et non pas vers les directeurs de structures.

*« Moi j'étais pas seule, disons que j'ai travaillé en binôme avec la directrice qui est aussi éducatrice de jeunes enfants. Quand y'avait des questionnements ou des fois auxquelles moi je n'arrivais pas à répondre, ça arrive aussi, du coup j'avais ma collègue qui était là pour travailler en binôme avec moi. »*

La question du temps dégagé pour effectuer au mieux cette mission de maître d'apprentissage relève par contre bien de la direction. Dans certains cas, les maîtres d'apprentissage ont pu bénéficier de l'aide de « personnes-ressources » au sein des établissements, que ce soit pour pallier à des absences ou pour permettre aux maîtres d'apprentissage de mener de front cette mission et leur travail quotidien. Ce système d'équipe tutorale ne semble pas avoir été formalisé dès le départ. Il s'est souvent mis en place parce que l'organisation de la crèche le permettait et/ou le rendait obligatoire. Dans les crèches comptant plus d'une éducatrice de jeunes enfants, ces « personnes-ressources » sont en général les autres éducatrices, car ce sont les plus à mêmes de répondre aux questions de l'apprenti sur sa formation.

*« Comme je suis de toute façon à mi-temps, c'est toute l'équipe qui l'accompagnait et elle pouvait s'appuyer sur l'équipe si elle avait besoin. Et à certains moments on a fait des réunions à plusieurs avec elle, avec l'équipe d'éducatrices. »*

*« On a deux sections dans la crèche où on est et moi je suis sur les deux sections, donc y'a des jours où je suis pas avec les apprentis. Donc du coup, c'est l'auxiliaire qui 'entre guillemets' prend le relais. (...) Moi j'ai pu déléguer parce que les auxiliaires qui sont sur le terrain sont en capacité de prendre ce rôle-là quand j'y suis pas. »*

Les maîtres d'apprentissage ont donc, dans certains cas, pu être accompagné par une personne-relais pour suivre l'apprenti. D'autres ont demandé à déléguer une partie de leurs fonctions pour pouvoir se libérer du temps à consacrer à l'apprenti. La notion de temps revient comme une des difficultés, un des freins les plus significatifs pour mener à bien cette mission d'accompagnement.

*« Moi je suis auprès des enfants, donc oui effectivement, pas évident de trouver le temps de l'accompagner. Et aussi de faire comprendre à l'équipe que c'est des temps importants et donc, à un moment donné, il faut que je délègue mes fonctions auprès des enfants pour être avec l'apprenti, pour échanger. Ça c'était un petit peu compliqué. »*

*« Ça pèse un peu sur les équipes, parce que ça sous-entend que la personne qui suit l'apprenti, elle est des fois moins disponible pour les autres. »*

La notion d'équipe tutorale semble être une des réponses possibles pour répondre à cette difficulté. Plusieurs salariés interrogés mentionnent d'ailleurs qu'accompagner un apprenti, ce n'est pas simplement un binôme mais bien un travail d'équipe. Si l'accompagnement sur la formation ou le métier d'éducateur de jeunes enfants ne peut être mené que par des salariés ayant ce même diplôme, l'accompagnement sur le fonctionnement de la structure, les enfants, les rythmes, peut être assuré par l'ensemble de l'équipe et c'est, dans la quasi-totalité des cas, ce qui s'est passé. Certains directeurs insistent d'ailleurs sur le fait que l'ensemble de l'équipe doit être d'accord pour accueillir un apprenti et qu'il ne s'agit pas simplement d'avoir l'accord du salarié à qui l'on propose la mission de maître d'apprentissage.

Si le maître d'apprentissage a un rôle important à jouer dans l'accompagnement de l'apprenti, la direction a également un rôle à jouer dans l'accompagnement du maître d'apprentissage, pour lui permettre d'avoir le temps nécessaire pour mener à bien cette mission et répondre à ses interrogations sur son rôle ou ses difficultés. La direction et le maître d'apprentissage ont également un rôle à jouer auprès de l'équipe pour permettre aux professionnels de comprendre la place de l'apprenti au sein de la structure et savoir de quelle manière ils peuvent l'accompagner dans ce processus d'apprentissage.

### **Bilan de l'expérience : une mission chronophage mais très enrichissante**

Pour nos professionnels, l'expérience de maître d'apprentissage a représenté un parcours enrichissant et motivant, tout en restant un défi en termes de temps et d'énergie à consacrer aux apprentis.

Nonobstant ces apports évidents et indiscutables, les professionnels affirment que cet engagement sur trois ans nécessite un fort investissement auquel très souvent les maîtres d'apprentissage n'étaient pas préparés. Ils imputent fréquemment aux directions de n'avoir pas assez réfléchi à tout ce qu'impliquait la présence d'un apprenti dans la structure. *« Les maîtres d'apprentissage devraient avoir du temps dégagés pour s'occuper de leurs apprentis »* affirme une de nos professionnels qui définit l'expérience très enrichissante, mais qui demande *« énormément de travail pas gratifié »*.



Les éducatrices qui ont été maîtres d'apprentissage, avouent la difficulté d'avoir ce rôle en plus des tâches qu'elles ont dans la structure en tant que professionnelles. Elles affirment avoir eu des difficultés à gérer les temps à dédier aux apprentis. Le manque de temps, thématique toujours récurrente dans les discours des maîtres d'apprentissage, a obligé certains professionnels à prendre de leur temps personnel *« pour corriger les devoirs de l'apprenti »*, ou à faire des heures supplémentaires. Les mêmes difficultés ont été soulignées par les maîtres d'apprentissage qui étaient aussi directeurs de la structure. *« J'ai le sentiment de n'avoir pas bien fait mon travail de maître d'apprentissage »* affirme une des salariées interrogées. Elle partage avec nous cette frustration qu'elle impute au manque de temps nécessaire pour accomplir au mieux ses missions.

Cependant, de nos entretiens il émerge une très forte motivation des maîtres d'apprentissage impliqués dans le dispositif. Ils ne cachent pas les difficultés rencontrées, mais ils sont conscients des avantages et des apports que l'apprentissage entraîne, tant pour l'apprenti que pour eux-mêmes. La majorité des maîtres d'apprentissage interrogés dans les trois régions affirme que suivre les évolutions de ces jeunes est motif de fierté et de satisfaction. De plus, cette expérience leur a permis de prendre du recul par rapport à leur propre métier. Les échanges avec les apprentis *« obligent à se remettre en cause »* et donnent *« la possibilité d'apprendre beaucoup de choses »*.

Néanmoins, les discours des professionnels interrogés nous permettent de comprendre que l'aboutissement positif de l'apprentissage est directement proportionnel à la motivation de l'apprenti : plus l'apprenti est impliqué dans son métier, plus l'expérience réussit. L'issue de trois ans de formation n'est pas prévisible à l'avance, *« ça dépend du caractère de l'apprenti »* et de l'alchimie entre les différentes personnalités et visions des choses des membres de l'équipe.

Malgré le *« sacré engagement »* que former un apprenti implique, la plupart des salariés de nos structures qui ont accompli cette mission défendent le dispositif de l'apprentissage en soulignant l'importance de transmettre des valeurs à un jeune qui fera partie des professionnels de demain.

## II - Les plus-values de l'apprentissage sur le DE EJE

Malgré quelques expériences pas toujours simples à gérer pour les apprentis, la majorité d'entre eux affirment ne voir *« que des avantages »* dans l'apprentissage. Les structures qui connaissent déjà ce dispositif, mettent également souvent en avant que les avantages sont plus nombreux que les inconvénients. Quatre thématiques sont revenues fréquemment dans les témoignages recueillis auprès des différents acteurs interrogés : l'alternance et la stabilité qu'offre l'apprentissage pour le diplôme d'éducateur de jeunes enfants, ainsi que les apports pédagogiques et professionnels apportés au sein des équipes. Apports qui permettent aux professionnels d'évoluer aussi bien sur leurs pratiques que sur leurs compétences (notamment en terme d'accompagnement pour les maîtres d'apprentissage).

### L'alternance : concilier théorie et pratique

Le premier avantage de l'apprentissage, cité principalement par les apprentis, est la formation en alternance qui permet de concilier théorie et pratique. Dans le cadre des trois promotions expérimentales, la quasi-totalité des apprentis avaient déjà une ou plusieurs expériences professionnelles avant d'entrer en apprentissage, notamment dans le domaine de la petite enfance,

et connaissaient donc déjà le monde professionnel. Plusieurs des jeunes femmes indiquent qu'elles ne se voyaient pas reprendre une formation uniquement théorique, en voie directe, et qu'elles avaient besoin de continuer à être « dans l'action », d'où leur choix de l'alternance. Pour la majorité des apprenties interrogées, le choix de la formation en apprentissage n'est pas un choix par défaut, mais bien un choix réfléchi, correspondant à leurs attentes et leur « envie de faire ». De plus, point non négligeable, le fait d'être salarié leur permettait de suivre cette formation de trois ans tout en étant indépendante.

*« Je ne pouvais pas me permettre une formation de trois ans sans un salaire. »*

*« La plus-value c'est vraiment pour l'apprenti de pouvoir passer une formation tout en étant salarié donc rémunéré, c'est hyper intéressant pour l'apprenti. »*

Au-delà de l'aspect financier, pouvoir être sur le terrain et mettre en pratique tout ce qui est appris en cours ou, à l'inverse, pouvoir faire sur le terrain puis poser des questions lors de la formation, a été vécu comme quelque chose de très positif et de très formateur. Ces échanges entre théorie et pratique permettent d'assimiler plus rapidement et d'avoir une expérience concrète sur certains domaines qui peuvent paraître abstraits lorsqu'on les aborde simplement au sein d'une salle de classe. Bien que la formation d'éducateur de jeunes enfants en voie directe inclue de nombreux stages permettant également d'avoir cette réalité de terrain, l'alternance permet tout de même d'avoir plus de temps au sein des établissements. Pour les apprentis, appliquer sur le terrain les notions qu'ils apprennent en cours, leur a permis de « mieux se visualiser le métier » et d'avoir les clés pour être « de bons professionnels pour la suite ». Ils gardent une position positive même face aux difficultés qu'ils ont pu rencontrer, car cela leur a permis de « connaître la réalité du terrain ».

*« On fait sur le terrain et on peut poser des questions en cours. Ça permet de faire du lien entre ce qu'on voit sur le terrain et ce qu'on voit en cours ».*

*« C'est une expérience riche qui permet de mettre un pied dans le monde du travail tout en se formant sur un métier. »*

Cet avantage de concilier théorie et pratique est également mis en avant par certains directeurs. Dans un métier et un domaine où les professionnels sont constamment en lien avec les enfants, les parents, les autres professionnels de l'équipe, pouvoir « faire » est un plus.

*« La pratique, c'est le nerf de la guerre. »*

### **Une stabilité qui permet de gagner en légitimité**

Si la durée du contrat (trois ans) pouvait poser question au démarrage de cette étude (s'engager sur une telle durée aurait pu paraître long et compliqué pour les structures de la branche), la stabilité qu'elle procure est ressortie comme un avantage au travers des discours des apprentis et des maîtres d'apprentissage. En effet, rester au sein d'une équipe durant trois ans, donne la possibilité de « s'intégrer dans un projet » et de s'approprier ce dernier. Cette stabilité au niveau de la structure permet également de s'intégrer pleinement dans l'équipe.

Cette stabilité, lorsque l'expérience de l'apprentissage se passe de façon positive pour l'apprenti, est perçue comme rassurante. Elle permet d'avoir le temps de mettre en place des projets et d'en voir les aboutissements. Elle permet également de pouvoir suivre les enfants et de se faire connaître des

parents. Les rapports évoluent au fil du temps, l'apprenti a le temps de s'inscrire dans un travail d'équipe et de prendre sa place auprès des parents. Cette continuité permet de gagner en légitimité, ce que ne permettent pas toujours les stages qui paraissent trop court.

*« Petit à petit, comme elle est là pendant trois ans, les parents la connaissent,... la confiance s'installe, elle, elle prend de l'assurance aussi, elle prend confiance en elle, elle se sent de plus en plus légitime. »*

La stabilité qu'offre l'apprentissage au sein de la même structure et cette légitimité gagnée du fait de la continuité du contrat permettent aux apprentis de se faire confiance. Certains maîtres d'apprentissage évoquent en effet qu'accompagner un apprenti, ce n'est pas simplement le former au métier mais c'est aussi faire face à ses peurs et savoir le rassurer.

*« C'est un sacré accompagnement au niveau de ses peurs, de ses craintes en plus de la former. »*

La formation d'éducateur de jeunes enfants, l'intégration au sein de l'équipe, la montée progressive en responsabilité, la reconnaissance des parents et la mise en place de projets jusqu'à leurs termes sont autant de facteurs qui permettent à l'apprenti de construire sa propre identité professionnelle et de gagner en estime de soi.

*« J'ai appris beaucoup de choses sur moi-même. »*

*« Etre sur le terrain nous a permis d'avoir de plus en plus de responsabilités : être avec un enfant, gérer les relations avec les parents. Là concrètement je me sens capable d'être EJE. »*

L'avantage est également qu'apprentis et maîtres d'apprentissage se rendent compte de ces évolutions. Ces derniers qualifient cela d'intéressant.

*« Après c'est quand même quelque chose d'intéressant sur trois ans, parce que du coup on voit vraiment l'évolution. »*

*« Y'a une vraie évolution et ça c'est passionnant. C'est passionnant de voir une personne évoluer, changer son regard sur les choses. »*

### **Des apports pédagogiques pour les éducateurs sur le terrain**

Les maîtres d'apprentissage nous ont fait part de leur intérêt et de leur satisfaction à voir l'apprenti évoluer sur leur métier tout au long des trois années, mais cette évolution est à double-sens. En effet, former et accompagner une personne est également formateur pour le maître d'apprentissage.

*« Je trouve qu'on avance en même temps qu'eux, c'est riche pour les deux. »*

Plusieurs apports nous ont été cités au cours des entretiens, le premier étant la possibilité de rester en lien avec la formation d'éducateur de jeunes enfants par le biais des apprentis. L'apprenti partage ce qu'il apprend en cours, ses lectures, les expériences des autres apprentis qu'il côtoie au centre de formation ou ce qu'il a pu voir au cours de ses stages. Il questionne l'organisation, les pratiques mises en place et apporte un regard neuf. Il peut également apporter de l'information sur les nouvelles réglementations dans le domaine de la petite enfance. Tous ces apports pédagogiques et professionnels permettent au maître d'apprentissage éducateur de jeunes enfants de s'enrichir, de se tenir au courant des évolutions dans son secteur et de se requestionner.

*« L'apprentie partage avec nous ce qu'elle a appris en cours. »*

*« Nous n'avons pas forcément le temps pour se renseigner sur les changements qui concernent la petite enfance : l'apprentie permet à l'équipe d'être à jour sur les nouvelles lois dans notre secteur. »*

*« Les plus-values c'est garder un lien avec la formation, avoir quelqu'un qui se forme et qui du coup peut apporter de nouvelles idées et un regard neuf. »*

Ces apports sont d'autant plus appréciés par les éducateurs de jeunes enfants qui ne côtoient pas d'autres professionnels ayant ce même diplôme au sein de leur structure. Au cours de la dernière année, l'apprenti est souvent déjà considéré comme un professionnel et les maîtres d'apprentissage nous parlent alors plus d'échanges que d'accompagnement. Une maître d'apprentissage explique que c'est compliqué de créer des liens avec d'autres structures et d'autres éducateurs. Le départ de l'apprenti peut-être une possibilité pour créer ce réseau plus facilement, en restant en contact avec la personne.

*« Pour moi, c'est positif puisque, ben du coup, ça nous a permis d'avoir des échanges, dans la mesure en plus où je suis la seule EJE sur la structure. C'est quand même un autre regard d'avoir une apprentie EJE, ça me permet d'avoir des échanges intéressants, ça me permet de faire évoluer aussi mes pratiques, enfin d'avoir des remises en questions tout ça, moi j'ai trouvé ça très enrichissant. »*

*« Pour moi en tant qu'éducatrice, c'est bien parce qu'on a de vrais échanges entre éducatrices. Parce que là elle est en troisième année, en fin de troisième année, je la considère comme une éducatrice. »*

Enfin, le dernier apport de ce dispositif pour les maîtres d'apprentissage vient du fait de pouvoir accompagner et participer à la formation d'un futur éducateur de jeunes enfants. Cette mission au sein de la structure est valorisante pour la personne qui encadre. Les maîtres d'apprentissage nous disent avoir trouvé cela « intéressant » et formateur.

*« Nous on trouve que c'est enrichissant à la fois pour bien sûr le stagiaire qui vient apprendre et puis pour les personnes qui encadrent aussi, c'est enrichissant. Et c'est valorisant. »*

*« C'est très formateur, moi j'ai appris plein de choses dans l'accompagnement d'une personne en formation, de ce qui peut, ce dont elle peut avoir besoin. (...) Le fait d'avoir vu aussi quelqu'un, un professionnel en devenir, d'avoir vu son évolution, c'était aussi très formateur. Enfin voilà, tout ce côté formation et accompagnement, j'ai trouvé ça très intéressant. »*

### **Une remise en question des équipes amenant une nouvelle dynamique**

Les apports pédagogiques et les questionnements qu'apporte l'apprenti ne sont pas ressentis uniquement par les maîtres d'apprentissage. Selon les acteurs interrogés, l'équipe toute entière bénéficie de cette remise en question induite par la présence de l'apprenti. Le regard extérieur qu'apporte l'apprenti, de par son arrivée au sein de la structure en tant que nouveau salarié mais aussi et surtout de par sa formation d'éducateur de jeunes enfants, vient questionner les équipes en place. Les questions que pose l'apprenti aux différents professionnels, les projets que ces jeunes femmes ont pu proposer au sein des établissements, les échanges sur ce qu'elles apprenaient dans leur formation souvent mis en place au travers des réunions d'équipes poussent les équipes, l'ensemble des professionnels à se remettre en question.

*« On a un travail qui est fatiguant, psychologiquement et physiquement fatiguant, donc c'est vrai que très vite on peut tomber dans la routine. L'avantage d'avoir une apprentie dans une équipe, c'est qu'elle oblige une équipe à se poser des questions, à se remettre en cause et ça c'est riche. »*

Accueillir un apprenti permettrait de « booster » les équipes, de les réveiller, de les dynamiser, de les motiver, autant de mots utilisés par les directeurs de structures. Par les réflexions amenées par les apprentis, les équipes avancent et évoluent, l'apprentissage joue un rôle de « moteur » sur le terrain. C'est enrichissant pour les établissements qui peuvent innover sur leurs pratiques et pour les salariés qui continuent à évoluer tout en restant dans la structure. En effet, une directrice mentionne qu'il n'est pas possible de faire partir tous les salariés en formation, le fait d'avoir une apprentie donne la possibilité de réfléchir sur un thème donné, au travers des projets que les apprentis doivent mettre en place.

*« Ça permet de se remettre en question une personne en apprentissage, ça oblige à réfléchir sur le travail, sur notre propre travail. Donner un petit peu de sens, un petit peu transmettre le sens de notre travail, pourquoi on fait telle et telle chose, et puis aussi essayer de trouver des améliorations. Le fait d'avoir quelqu'un, comme ça, qui soit en observation beaucoup, qui réfléchisse, ça nous oblige nous aussi à réfléchir, à essayer d'améliorer les choses. (...) Tout le monde tire un bénéfice des apprentis. »*

*« L'équipe est très contente, je pense que ça les a fait réfléchir. On le sent bien, dès son retour de l'école il y a une autre dynamique qui se met en place. C'est assez flagrant ».*

Des salariés mentionnent que c'est important d'évoluer, d'être toujours en réflexion au sein des crèches. L'accueil de l'apprenti permet d'amener cette dynamique naturellement au sein de l'équipe. C'est positif pour les équipes mais également pour les enfants, car le but final est bien d'améliorer les pratiques, pour permettre un meilleur accueil et accompagnement de l'enfant au sein de l'établissement.

*« Ça remet en cause des pratiques et du coup ça améliore l'environnement des enfants. »*

### **III - Les difficultés de l'apprentissage sur le DE EJE**

Si les témoignages des salariés ayant participé à cette expérimentation sont souvent très positifs sur le dispositif de l'apprentissage, et cela quel que soit leur statut (apprenti, maître d'apprentissage, directeur), différentes difficultés ont néanmoins été soulignées lors des entretiens menés : la gestion du temps et le manque d'accompagnement ressentis pour les apprentis, la gestion du rythme de l'alternance et un manque de connaissance des droits des apprentis pour les structures (notamment en termes de salaire).

#### **La gestion du temps entre travail et formation**

Parmi les 24 apprenties de la branche ayant été interrogés, 22 citent la gestion du temps entre le travail et la formation comme l'une des principales difficultés rencontrées au cours de ces trois années d'apprentissage. Le rythme entre les cours, la mise en pratique dans la structure employeuse, les formations complémentaires (deux stages sur l'ensemble des trois ans) et les examens à préparer peut être lourd. Les apprentis doivent s'impliquer tout autant dans leur formation que dans la

structure dans laquelle ils travaillent. Ce dispositif, très riche et constructif, demande un fort investissement personnel de la part de l'apprenti.

*« Plus on s'intègre dans l'équipe et plus on a de choses à faire pour la structure (...) donc on a tout le travail en tant que salarié (...) qui prend aussi sur notre temps personnel »*

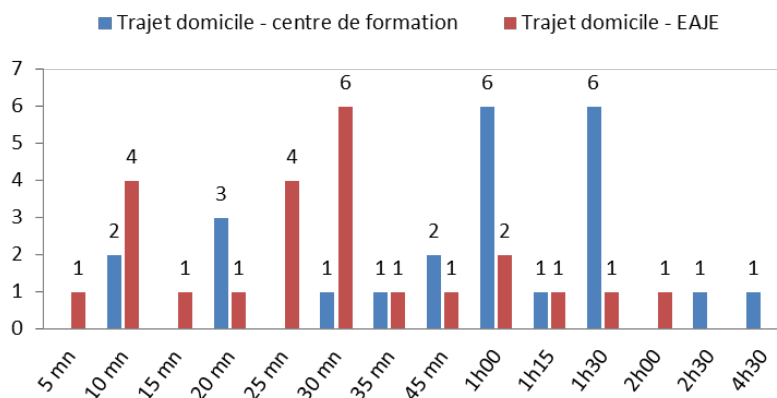
*« en crèche parentale les réunions se déroulent souvent le soir »*

*« C'est vrai que c'est un rythme qui est très soutenu et il faut s'accrocher (...) c'est pas évident de travailler toute la journée et de devoir se mettre à la formation après, aux écrits le soir. Donc voilà, faut vraiment être très motivé. »*

Les temps de transports sont également à ne pas négliger. L'apprenti doit jongler entre trois lieux : son domicile, le centre de formation et la structure dans laquelle il travaille. Pour certains, un quatrième lieu peut s'ajouter lorsque le centre de formation est trop éloigné du domicile. Les difficultés liées à ces temps de trajets (fatigue, manque de temps à consacrer au travail pour la formation) ont été jugé surmontables par la majorité des apprentis ayant participé à cette expérimentation.

Les temps de trajet entre les différents lieux ont été compris entre 5 minutes et 4h30 (pour rejoindre le centre de formation). Les temps de trajet domicile-EAJE sont en général plus courts que ceux pour rejoindre le centre de formation, et cela quelle que soit la région.

### Temps de trajet des apprentis



### Le manque d'accompagnement de la part du maître d'apprentissage

Certaines jeunes femmes apprenties éducatrice de jeunes enfants ont connu des difficultés sur le terrain du fait d'un manque, voire d'une absence d'accompagnement. Ces situations, compliquées à gérer pour les apprenties, ont vu le jour au sein de structures qui ne connaissaient pas le dispositif de l'apprentissage avant de participer à cette expérimentation.

Différentes situations ont donné lieu à ce manque d'accompagnement ressenti par les apprenties :

- Un maître d'apprentissage qui a un autre diplôme que celui d'éducateur de jeunes enfants,
- Un maître d'apprentissage absent (maladie, congé maternité) et qui n'est pas remplacé lors de cette absence, laissant alors l'apprenti seul,

- Un maître d'apprentissage manquant de temps pour mener à bien cette fonction et/ou ne sachant pas exactement quel est son rôle.

La loi prévoit que le maître d'apprentissage soit titulaire d'un diplôme ou d'un titre au moins égal à celui préparé par l'apprenti, ainsi que d'une expérience professionnelle d'au moins trois ans en relation avec la qualification visée par l'apprenti. Elle autorise donc que les maîtres d'apprentissage n'aient pas le même diplôme que celui préparé par l'apprenti. Ainsi, au sein des structures ayant accueilli des apprentis, quelques maîtres d'apprentissage n'étaient pas éducatrice de jeunes enfants mais infirmière ou puéricultrice. Dans ce cadre, les apprenties font remonter des difficultés à trouver leurs repères, à se positionner sur ce métier qu'elles découvrent mais pour lequel elles n'ont pas de modèle au sein de la structure employeuse.

*« En fait, j'ai rencontré un peu des difficultés par rapport à mon positionnement EJE, parce que j'avais pas vraiment d'EJE en face en moi ou alors que j'étais très peu en contact avec. »*

L'absence, même ponctuelle, ou le changement de maître d'apprentissage peuvent également placer les apprentis dans un « flou » qui ne leur permet pas de prendre sereinement leur place d'apprenti au sein de la structure.

*« Moi quand j'en ai eu une, ça a été la révélation, parce que finalement j'arrivais à faire le lien entre ce que j'apprenais en formation et ce que j'apprenais sur le terrain, et ça me permettait aussi d'avoir une professionnelle éducatrice de jeunes enfants que je pouvais questionner et avec laquelle je pouvais échanger. Avant d'avoir un maître d'apprentissage j'avais du mal à m'imaginer vraiment ce que c'était que le métier, dans la pratique. »*

Enfin, le manque de disponibilité ou les hésitations des maîtres d'apprentissage sur leur rôle sont parfois également source de difficultés pour les apprentis. Néanmoins, ces situations semblent mieux acceptées par les apprentis que les absences : malgré ces faiblesses ressenties sur le terrain, elles ont tout de même eu une professionnelle à qui se référer et qui leur a donné des repères. Elles ont également pu discuter avec leur maître d'apprentissage de ce qu'elles ressentaient, pour essayer de trouver des solutions. Plusieurs apprenties mettent en avant le fait que lorsque le maître d'apprentissage est également directeur, il lui est plus compliqué de trouver le temps nécessaire à l'accompagnement de l'apprenti sur le terrain et dans les échanges individuels permettant de faire des bilans réguliers.

*« Moi au début, en première année, j'ai eu beaucoup de soutien de la part de mon maître d'apprentissage. Puis au fur et à mesure, en deuxième et troisième année, ça s'est un peu atténué, j'ai eu moins de soutien. Parce qu'elle avait beaucoup de, enfin la réalité du terrain, les charges administratives en tant que directrice adjointe, les projets d'agrandissements, beaucoup trop de choses. »*

*« L'éducatrice de jeunes enfants qui m'a suivi (...) m'a souvent fait part qu'elle savait pas quoi faire, qu'elle savait pas comment accompagner et qu'elle n'avait pas eu la formation de maître d'apprentissage. Donc sans formation, elle me disait j'essaie de faire de mon mieux, mais il y a des moments où je ne sais pas quoi te dire, où je ne sais pas comment t'accompagner. »*

Le manque de disponibilité évoqué par certaines apprenties est confirmé par le discours des maîtres d'apprentissage. Le temps demandé pour accompagner un apprenti dans sa formation et sur le

terrain est très important. La réalité du terrain, le manque de personnel parfois, les absences ponctuelles, ne permettent pas toujours aux maîtres d'apprentissage de se dégager autant de temps qu'ils le souhaiteraient. D'autant plus que l'implication demandée pour réaliser cet accompagnement n'avait pas toujours été pensée. Plusieurs maîtres d'apprentissage mentionnent que si l'expérience est renouvelée, ils ne feront pas les choses de la même façon.

*« Pour s'engager dans un processus de maître d'apprentissage il faut être sûr d'avoir le temps. »*

*« Je n'ai pas eu suffisamment de temps pour faire mon travail de maître d'apprentissage. (...) Je pense parce que la crèche s'était engagée dans l'accueil d'une apprentie sans avoir très bien réfléchi aux besoins, aux tenants et aux aboutissants. Et donc moi j'ai manqué de temps, j'étais pas très satisfaite de la façon dont j'ai dû travailler avec cette apprentie. »*

Une des formatrices nous indiquent tout de même que le manque d'accompagnement ressenti par les apprentis peut être lié à des personnalités ou des attentes idéalisées. Quand les jeunes femmes entrent en formation, il leur faut un temps d'adaptation pour connaître et comprendre « la réalité du terrain ». L'accompagnement des employeurs est également important, surtout pour ceux qui découvrent l'apprentissage pour la première fois.

### **Le rythme et la gestion de l'alternance**

Si tous les employeurs ont bien compris ce qu'implique l'embauche d'un salarié en alternance, le rythme défini par les CFA et les écoles a parfois été jugé non pertinent par rapport au terrain. Les périodes où l'apprenti est présent au sein des établissements d'accueil de jeunes enfants doivent être réfléchies. Plusieurs directeurs ont souligné le fait que faire venir un apprenti durant les vacances scolaires n'est pas forcément pertinent, car c'est à ce moment-là que les crèches accueillent le moins d'enfants. Par contre, il semble particulièrement important que les apprentis puissent être présents en septembre, au moment où les nouveaux enfants sont accueillis au sein des crèches. Pour les enfants et pour les salariés, il est indispensable que l'équipe en place soit stable au moment de ces périodes d'adaptation.

*« A la rentrée, quand on fait toutes les adaptations des enfants, des nouveaux bébés, l'apprentie elle est là une semaine pour faire les adaptations, mais la semaine d'après elle est à l'école, elle est en formation. Et donc ça pour nous, c'est une catastrophe, et pour les enfants surtout. C'est-à-dire que les enfants qui ont vu l'apprenti la première semaine, ben la semaine d'après ils l'a voient plus. Donc moi, mon souci, c'est que pour construire un travail efficace auprès des jeunes enfants, il faut une équipe qui est en place, qui est fiable et qui est là tout le temps et donc l'apprenti elle est pas là toutes les semaines, y'a beaucoup de semaines d'absences. »*

*« Elle a eu presque tous les ans les regroupements en tout début septembre pour faire leur rentrée. Et sur le terrain, enfin je veux dire à la crèche, le mois de septembre nous on est interdite de congé ou de jour de RTT parce que c'est le moment d'entrée des enfants, des adaptations. Et ça, ils lui ont fait louper ça tous les ans. »*

Le fait que les apprentis arrivent en milieu de semaine ou enchaînent périodes de cours et de stage, entraînant ainsi une longue période d'absence au sein de la structure employeuse, nous ont également été cité comme des facteurs ne facilitant pas l'insertion de l'apprenti au sein de l'équipe.



*« Le découpage des retours à l'école a pas toujours été très bien pensé, le fait que l'apprenti parte en plein milieu de semaine et revienne en milieu de semaine, ça pour une structure je trouve que c'est pas forcément bien pensé. Pour l'apprenti non plus, de revenir en milieu de semaine, il reste deux jours ensuite. Je pense que ça c'est pas quelque chose qui facilite. »*

L'étude sur l'alternance réalisée en 2013<sup>19</sup> avait déjà fait ressortir cette difficulté : « Globalement, le rythme de l'alternance semble se décider à l'ouverture de la section d'apprentissage, sur concertation entre le CFA et les potentiels employeurs. Il s'agirait alors pour les associations d'être plus souvent associées au montage des formations pour pouvoir avoir voix au chapitre. » La directrice du CFA ADAPSS-LR explique que les CFA hors les murs ont l'obligation de mettre en place un comité de liaison. La directrice du CFA, les représentants pédagogiques du centre de formation, des représentants des apprentis et des employeurs/maîtres d'apprentissage constituent ce comité. Il a notamment pour objectif la validation des plannings. Or, pour des problèmes de disponibilité et d'intérêt, les employeurs sont peu présents au sein de ce comité qui leur permettrait pourtant d'aborder toutes les problématiques liées aux plannings.

La gestion des temps de présences et d'absences au sein de la structure est d'autant plus compliquée pour les structures ayant comptés les apprentis dans les effectifs. Dans ces situations, l'apprenti occupe un poste au sein de la structure et, de fait, lorsqu'elle quitte l'établissement pour suivre ses cours, elle « manque » sur le terrain. Cette organisation est compliquée à gérer pour les directeurs, mais également pour les équipes qui se retrouvent alors en sous-effectifs.

*« Le problème c'est les conditions, nous on est une petite structure donc on n'a pas pu la prendre sur un poste en plus, (...) quand elle était absente, quand elle a dû faire des stages à l'extérieur, quand elle était en formation, ben ça a été difficile pour nous. »*

*« C'est vrai qu'au niveau des plannings, c'est pas toujours facile, parce que nous par exemple elles sont comptées dans nos effectifs. Donc quand elles sont pas là, on est en sous-effectifs. Donc les équipes se fatiguent, donc c'est pas toujours simple. Et quand les apprentis reviennent c'est pas simple pour les apprentis parce que des fois elles sont pas là pendant deux semaines, un mois, et de reprendre le rythme après une aussi grande coupure voilà c'est pas facile pour elles. (...) quand elles sont pas là, la section est un peu en souffrance. »*

Sur les 25 établissements ayant accueillis des apprentis durant les trois années de formation, 12 ont compté l'apprenti dans les effectifs. Pourtant, le code du travail prévoit que les salariés titulaires d'un contrat d'apprentissage ne soient pas pris en compte dans les effectifs des entreprises. Cette disposition du code du travail n'est pas toujours connue des employeurs de la branche, il semble qu'il y ait un « flou » à ce niveau-là. Certains directeurs pensent que compter l'apprenti « en plus » dans les équipes est une volonté de l'école ou des employeurs, mais ne savent pas qu'il s'agit d'une obligation prévue par le code du travail. Le facteur financier est toujours l'explication donnée au fait que l'apprenti soit compté dans les effectifs.

---

<sup>19</sup> « Etude sur les formations en alternance dans la branche des acteurs du lien social et familial », décembre 2013, Ambroise Bouteille et associés/Willems.



### FOCUS : le contrat d'apprentissage en CDI

Avec la réforme de la formation professionnelle de 2014, le contrat d'apprentissage peut maintenant être conclu sur un contrat à durée indéterminée. Dans ce cadre, l'apprenti est exclu des effectifs durant toute la durée du cycle de formation. A l'issue de celui-ci, il devra par contre être intégré dans les effectifs de l'entreprise.

Bien que connaissant le dispositif du code du travail, une des directrices nous fait part de son incompréhension sur le fait que les apprentis ne puissent pas être comptés dans les effectifs, notamment lors de la dernière année où tous les professionnels rencontrés s'accordent pour dire que, bien que n'ayant pas encore son diplôme, l'apprenti est tout à fait opérationnel sur le terrain.

*« Nous par exemple, on a des parents permanents. On est une crèche parentale, donc on a un parent de permanence qui peut être compté comme deuxième personne si jamais y'a aussi un professionnel présent, enfin voilà on respecte toutes ces règles-là. Donc un apprenti qui suit une formation, qui est en dernière année d'EJE, voilà qui connaît quand même des choses et qui va passer professionnel, qu'elle puisse pas être comptée alors qu'elle connaît mieux les enfants qu'un parent permanent, y'a quand même des choses qui sont un petit peu... »*

Pour les employeurs de la branche, cette disposition du code du travail peut-être un frein pour recruter des jeunes en apprentissage, notamment au sein des petites structures. Le rythme de l'alternance, la gestion des plannings et des équipes et le fait de devoir considérer les apprentis comme des professionnels « en plus » sont vraiment les principales difficultés citées par les structures dans ce dispositif qu'est l'apprentissage. Notons qu'il ne s'agit pas de facteurs liés spécifiquement à l'apprentissage, mais plutôt à l'alternance en général.

### L'aspect financier : un manque de clarté sur le salaire de l'apprenti

L'alternance et le fait que l'apprenti ne soit pas compté dans les effectifs est parfois également mal vécu par les directeurs du fait que la personne est un salarié de l'entreprise et est payé en tant que tel, à temps complet. En effet, la durée de travail du salarié inclut le temps passé en formation.

Néanmoins, les modalités concernant les salaires des apprentis n'étaient pas claires au sein de toutes les structures. Des directeurs nous indiquent que le coût financier d'un apprenti éducateur de jeunes enfants revient quasiment au même coût qu'une éducatrice diplômée. Pourtant, selon la loi, l'apprenti ayant entre 18 et 20 ans au moment de sa période d'apprentissage est payé entre 41 % et 65 % du SMIC. Les salaires pour les apprentis de plus de 20 ans sont calculés sur le salaire minimum conventionnel car celui-ci est plus favorable que le SMIC.



### FOCUS sur la rémunération des apprentis

Dans le cadre du contrat d'apprentissage, la rémunération varie en fonction de l'année de formation et de l'âge de l'apprenti.

Année de formation	Age de l'apprenti		
	Moins de 18 ans	18-20 ans	21 ans et plus
1 <sup>ère</sup> année	25 % du SMIC	41 % du SMIC	53 % du salaire minimum conventionnel
2 <sup>ème</sup> année	37 % du SMIC	49 % du SMIC	61 % du salaire minimum conventionnel
3 <sup>ème</sup> année	53 % du SMIC	65 % du SMIC	78 % du salaire minimum conventionnel

L'aspect financier, que ce soit pour les frais pédagogiques de la formation (pris en charge par la CPNEF dans le cadre de cette expérimentation) ou le salaire de l'apprenti, est un frein non négligeable pour certaines structures de la branche. Certains directeurs mettent ce dispositif en concurrence avec les contrats aidés, tels que les emplois d'avenir qui impliquent également une formation du salarié, mais financée par l'OPCA.

Un besoin d'information clair et précis sur les droits et le salaire des apprentis ressort de cette étude, que ce soit de la part des directeurs, des apprentis eux-mêmes ou des CFA qui, pour certains, travaillaient pour la première fois avec la branche professionnelle des Acteurs du Lien Social et Familial. Si les partenaires sociaux souhaitent mettre en place une politique de développement de l'apprentissage au sein de la branche, il sera nécessaire de bien poser les bases du statut de l'apprenti, pour permettre aux différents acteurs de s'engager dans ce dispositif en toute connaissance.



### FOCUS sur une nouvelle prime régionale

Notons que, depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2014, les contrats d'apprentissage conclus dans les entreprises de moins de 11 salariés donnent droit à une prime versée par la région. Chaque région détermine le montant de la prime et ses modalités d'attribution. Le montant minimal de cette prime est fixé à 1 000 € pour chaque année du cycle de formation et son versement est à la charge de la région dans laquelle est situé l'établissement du lieu de travail de l'apprenti.

## IV - La place de l'apprenti

### Une place qui doit être comprise et réfléchie...

L'apprentissage est un dispositif complexe qui donne un double statut à l'apprenti : il est salarié de l'entreprise, mais il est également en cours de formation. Cette place particulière peut-être compliquée à comprendre pour l'équipe qui accueille l'apprenti, et les apprentis peuvent éprouver

des difficultés de positionnement. L'apprenti n'est pas là pour remplacer un salarié (puisqu'il ne doit pas être comptabilisé dans les effectifs), mais il fait partie de l'équipe (avec qui il passera trois ans) et bénéficie des mêmes droits et devoirs que les autres salariés (congés payés, RTT, ...).

*« C'est une position un petit peu ambiguë. Les personnes sont là, elles sont salariées, mais malgré tout elles sont étudiantes, elles sont en formation, elles sont pas là tout le temps, mais on leur demande de mettre des choses en place, de prendre aussi quelques responsabilités. Voilà donc c'est à elles de faire un peu ce chemin et à trouver leur place. »*

Cette place de l'apprenti doit être pensée par les employeurs, avant même le recrutement du salarié. Et cela d'autant plus si le jeune était déjà salarié au sein de la structure avant l'apprentissage, comme cela a été le cas pour six des apprenties de cette expérimentation, car à la définition de la place de l'apprenti s'ajoute un changement de statut par rapport à son précédent poste occupé dans l'établissement.

*« Moi au début, ça a été compliqué parce qu'on me considérait encore comme aide éducatrice et pas apprentie éducatrice de jeunes enfants. Mais du coup, ma maître d'apprentissage a beaucoup communiqué avec l'équipe pour leur faire comprendre que j'avais un autre statut, d'autres responsabilités. Et au fil du temps ça s'est mis en place. »*

*« Elle était déjà salariée, elle avait pris ses habitudes et nous, nous avons pris les nôtres avec elle. Et je pense que j'ai mis plus de temps qu'avec une autre à intégrer le fait qu'elle était apprentie. »*

Il est important, au sein des structures, d'expliquer le système de l'alternance qui n'est pas toujours connu. Lorsque l'apprenti est en cours ou en formation complémentaire (stages de huit semaines), les salariés des établissements vivent souvent ces périodes comme une 'absence' de leur collègue, puisque celle-ci n'est pas sur le terrain à leur côté. Or, les apprentis sont toujours 'actifs' durant ces périodes et le rythme de l'alternance est d'ailleurs parfois difficile à suivre. Lorsque les jeunes femmes reviennent au sein de la structure et qu'on leur reproche leurs absences ou qu'on leur parle de vacances, les apprenties ont souvent le sentiment que leur place et leur statut n'a toujours pas été compris par l'équipe. Tout cela peut créer des tensions.

*« Et ensuite y'a eu aussi les collègues qui lui en voulaient un peu de ne pas être là tous les 15 jours. »*

*« Même pour mes collègues c'était compliqué. Moi des fois, en troisième année, on me disait 'ben alors tes vacances, ça s'est bien passé?', au bout de trois ans... donc c'est un peu compliqué. »*

La place de l'apprenti est d'autant plus difficile à expliquer et à faire comprendre aux équipes que les missions évoluent au cours des trois années : accueillir un apprenti au sein de sa structure demande un accompagnement progressif vers l'autonomie. Le positionnement de l'apprenti face à l'équipe n'est donc pas le même en première et en dernière année de formation. Bien qu'il ait toujours cette place d'apprenti au sein de l'équipe, les tâches qu'on lui propose lui permettent de gagner en responsabilités et en autonomie. Cette progression et cette évolution de l'apprenti sont également à penser pour l'organisation de la structure.

*« Chaque année a été différente, justement il y avait une évolution à chaque fois. »*

### ... Et bien expliquée aux équipes

La première année est souvent une année de positionnement, d'installation du dispositif. L'intégration de l'apprenti se prépare. De nombreux directeurs et maître d'apprentissage expliquent qu'ils ont régulièrement fait participer l'apprenti aux réunions d'équipes, pour qu'il puisse expliquer ses projets, ce qu'il apprenait au centre de formation. Ces interventions permettent à l'ensemble de l'équipe de bien comprendre que l'apprenti est là avant tout pour se former. De plus, ces interventions permettent de créer des échanges et de suivre l'évolution de l'apprenti. L'apprenti doit prendre sa place mais l'équipe doit lui permettre de prendre cette place.

*« L'attitude a changé au fur et à mesure des mois. Les filles se sont intéressées à lui poser des questions, à voir comment elle, elle avait vu ça en cours, justement y'a eu beaucoup d'interactions, ça a été très positif. Et petit à petit, comme ça, elle a pu être amenée à prendre une autre place. »*

Pour que l'équipe puisse lui permettre de prendre une place adéquate, la communication sur le dispositif et le rôle de l'apprenti est donc indispensable. Au sein de certaines structures, le manque d'explication a pu créer une confusion sur cette place, l'apprenti éducateur étant parfois directement considéré comme un éducateur de jeunes enfants. Cette confusion peut mettre l'apprenti en difficultés en lui donnant plus de responsabilités qu'il ne devrait en avoir au début de son apprentissage.

*« Enfin, j'étais comptée dans l'effectif et en gros elles se sont dit l'éducatrice de jeunes enfants est en congé maternité, donc elle remplace l'éducatrice. »*

*« Au démarrage elle était un peu confondue comme éducatrice. Y'a des collègues qui se disaient 'puisque'elle est apprentie éducatrice, elle est éducatrice'. Y'a eu tout un travail pendant quelques mois de définition. »*

Mais la définition de la place et l'explication de ce qu'est un apprenti éducateur de jeune enfant n'est pas utile que pour l'apprenti. Elle est tout aussi indispensable pour l'équipe, pour éviter que celle-ci ne souffre de cet apprentissage qui est parfois imposé. En effet, l'apprentissage sur le diplôme d'éducateur de jeunes enfants induit des temps d'observations, des remises en question et/ou des questionnements de la part de l'apprenti. Or tous les professionnels ne sont pas forcément prêts à être observés.

*« Je pense qu'il faut aussi être en mesure d'expliquer, d'investir vraiment l'équipe et que l'équipe soit d'accord pour l'accueil d'un apprenti. Là en l'occurrence l'équipe n'avait pas été consultée, y'a que moi qui l'avait été parce qu'on me demandait d'être maître d'apprentissage. Voilà je pense qu'il faut que ce soit réfléchi comme un vrai projet commun, global et pas comme quelque chose qui serait subi par une équipe, ça c'est important. »*

Enfin, l'explication de l'apprentissage et du statut de l'apprenti est d'autant plus importante que, souvent, au sein des structures, différents types de contrats aidés se côtoient (apprentissage, maintien dans l'emploi, emploi d'avenir,...). Il faut donc expliquer aux équipes quelles sont les spécificités de chacun d'eux, et transmettre les informations sur les places et les plannings de chacun des salariés. Même sur deux contrats d'apprentissage au sein de la même structure, des difficultés ont pu être rencontrés sur le fait que les apprentis ne suivaient pas des diplômes de même niveau et, de fait, leur positionnement n'était pas le même.

*« Y'avait déjà une apprentie CAP Petite Enfance qui était là depuis un an, donc ils connaissaient le principe de l'apprentissage. Donc avec ça, l'équipe a pas eu de souci. Mais du coup ils m'ont mis au même niveau qu'elle au début. Ils savaient pas la différence, ils savaient pas ce que moi je pouvais faire, ce qu'elle elle pouvait faire. Donc y'a eu un réajustement à faire pendant la première année. »*

Recruter un apprenti implique donc que sa place soit pensée et expliquée, pour permettre au jeune salarié de la prendre sans difficulté. Les acteurs interrogés au cours de cette étude insistent tous sur le fait que la place de l'apprenti doit bien être verbalisée, auprès des équipes bien sûr, mais également auprès des parents.

*« Ça a été bien expliqué dans des réunions d'équipe au tout début, pour montrer qu'il fallait qu'on passe du temps avec l'apprentie, pour l'accompagner dans son chemin. Et l'apprentie a pu elle-même aussi, lors de plusieurs réunions, expliquer voilà où elle en était, le travail qui lui était demandé, solliciter ses collègues, les familles, donc tout le monde a fait partie de sa formation si vous voulez. »*

*« Alors ça se prépare quand même, ça, ça se prépare. Il faut que l'équipe soit déjà bien au courant et puis présenter l'apprenti, présenter le dispositif, présenter aussi le rôle de l'apprenti parce que c'est pas très clair pour l'équipe, ils savent pas trop si c'est une étudiante, une personne qui fait partie de l'équipe. Au début c'est un peu, un petit peu flou. Et moi mon rôle, c'est vraiment de réexpliquer les choses à l'équipe aussi. Qu'est-ce qu'elle peut faire, qu'est-ce qu'elle ne peut pas faire, qu'est-ce qu'elle doit apprendre, on doit lui laisser du temps pour observer, lui laisser du temps pour faire ses écrits. Il faut nous laisser du temps pour qu'on puisse se voir toutes les deux, ça c'est important aussi. Bien cadrer tout ça dès le début. Bien présenter et puis la présenter aux parents aussi. »*

# Le recours à l'apprentissage dans la branche

---

## I - Une culture de l'apprentissage ?

Pour les structures que nous avons interrogées, l'embauche d'un salarié en apprentissage sur le diplôme d'éducateur de jeunes enfants répond principalement à deux objectifs.

Le premier relève du désir d'aider un jeune ou les jeunes à se former, à se professionnaliser, leur permettre de pouvoir avancer dans leur vie professionnelle. Pour certaines structures, cette envie est reliée à des personnes en particulier : une salariée sur un contrat aidé par exemple, qui est particulièrement motivée et impliquée et qui souhaite pouvoir évoluer. L'accompagner dans cette évolution est souvent une envie de l'équipe entière et pas seulement de l'employeur. Pour d'autres structures, cette envie est plus globale : elle n'est pas reliée aux personnes mais plutôt à l'idée qu'il est important de former les futurs professionnels dans le secteur de la petite enfance. Une directrice nous parle d'acte social, citoyen, de solidarité. Cette valeur de solidarité n'est pas spécifique à l'apprentissage, elle se retrouve également dans l'accompagnement des jeunes embauchés sur des contrats aidés. Pour le diplôme d'éducateur de jeunes enfants, l'apprentissage est simplement le seul dispositif permettant de suivre cette formation sur le mode de l'alternance (du fait des trois années de formation qui ne permettent pas l'utilisation de contrat de professionnalisation).

*« On essaie, autant que faire se peut, d'accompagner les jeunes filles justement en contrat aidé vers des formations plus qualifiantes, parce que souvent elles n'ont qu'un CAP Petite enfance et ça leur suffit pas pour trouver du travail. Et bon voilà, elle avait réellement ce désir de devenir éducatrice, (...) On a pu le discuter avec notre employeur qui était partant. C'était au départ vraiment pour elle, parce que c'est quelqu'un qui nous semblait avoir les compétences pour faire cette formation et être éducatrice. »*

Le second objectif est plus en lien avec la structure, il s'agit de l'idée de transmission et du besoin de rester relié à la théorie. L'idée de transmission semble en effet importante. Pour certains directeurs, les crèches ont aussi une vocation de formation (et pas seulement d'accueil des enfants). La transmission d'un métier, de compétences, de valeurs permet également aux tuteurs ou maîtres d'apprentissage d'être valorisés par cette fonction d'encadrement qu'on leur confie.

*« Nous trouvons, le conseil d'administration et je pense les équipes, trouvent important que les personnes diplômées, compétentes puissent sur le terrain suivre une personne, la former, lui apprendre un métier. Cette idée de transmission est importante, transmission de compétences, transmission de pratiques professionnelles, etc. »*

De plus, accueillir un apprenti au sein de la structure permet aux professionnels de rester reliés à la théorie. La taille restreinte des associations et les obligations réglementaires sur les normes d'encadrement peuvent être des freins aux départs en formation au sein des établissements d'accueil de jeunes enfants. L'accueil d'un apprenti permet de ramener la formation au sein de la

crèche, par les échanges avec le jeune qui se forme, et de faire évoluer une équipe en lui apportant un regard extérieur. Dans des métiers où les gestes, les postures peuvent être routiniers, les apports de l'apprenti peuvent permettre aux équipes de réfléchir sur leurs pratiques et de les faire évoluer si besoin.

*« Je pense que c'est important de former les futurs professionnels. C'était aussi la possibilité de garder un lien avec la formation, avec le centre de formation, avec la formation qui évolue, voilà. Et d'avoir quelqu'un qui permet de faire ce lien là et qui permet aussi d'apporter quelque chose de nouveau et un regard neuf, un autre regard à l'équipe au sein de la crèche. »*

*« Alors pour moi la structure c'est aussi un organisme d'apprentissage, pour moi c'est important d'être toujours relié à la théorie. Et effectivement je prends un apprenti, en général, pour justement ne jamais perdre cette théorie, ne pas trop tomber dans le train-train, la routine du travail à la crèche et pouvoir recentrer un peu sur la théorie. »*

Malgré les difficultés que peuvent emmener la gestion d'un salarié en alternance, certains établissements d'accueil de jeunes enfants ont la volonté d'accueillir régulièrement des jeunes en formation sur ce type de dispositif. Les apports pédagogiques dont bénéficie la structure et cette valeur de solidarité pour aider les futurs professionnels à se former sont les deux principales motivations pour les employeurs à l'utilisation de ce type de dispositif au sein des structures.

Si l'apprentissage est le seul dispositif possible en alternance pour le diplôme d'éducateur de jeunes enfants, de nombreuses structures nous ont mentionné avoir déjà accueillis des apprentis sur le diplôme de CAP Petite Enfance. Le recours à l'apprentissage n'est donc pas spécifique à ce diplôme de niveau III, mais semble être une pratique courante au sein des établissements d'accueil de jeunes enfants. Pour autant, plusieurs professionnels ont mentionné au cours des entretiens que suivre un apprenti sur un diplôme de niveau V (CAP Petite Enfance) ne demandait pas la même implication que sur le DE EJE. Ce diplôme de niveau III implique, pour le maître d'apprentissage, le suivi de nombreux écrits, la formation d'un jeune qui sera amené à prendre des responsabilités une fois son diplôme obtenu, ainsi qu'un travail de construction identitaire et professionnelle mené tout au long des trois années de formation.

*« Dans la formation d'EJE, on travaille beaucoup sur soi, ça bouscule, que la formation soit en apprentissage ou en voie directe. C'est à prendre en compte pour le maître d'apprentissage. »*

Si plusieurs structures connaissaient déjà le dispositif de l'apprentissage et l'utilisent régulièrement, amenant ainsi une « culture de l'apprentissage » au sein de leurs établissements, ce n'était néanmoins pas le cas de toutes. Pour ces structures, une communication claire sur toute la complexité de ce dispositif et un suivi régulier de la part des CFA et des centres de formation sont nécessaires pour que l'apprentissage soit bénéfique aussi bien à l'apprenti qu'à toute l'équipe de professionnels déjà en place au sein des établissements. L'opportunité financière proposée dans cette expérimentation (avec la prise en charge des frais pédagogiques par la CPNEF) et l'envie d'aider un jeune à se former ne suffisent pas à ce que l'apprentissage soit une réussite. Un temps de compréhension et d'adaptation est nécessaire et indispensable pour toutes les structures qui souhaitent s'engager dans l'accueil d'un apprenti préparant le diplôme d'éducateur de jeunes enfants. Plus la communication sera faite en amont et l'embauche réfléchie, plus ce dispositif a de chance de n'être perçu que comme positif.



## II- Comment les apprentis appréhendent-ils la branche ?

Lorsqu'un étudiant choisit la voie de l'apprentissage, c'est à lui de faire les démarches nécessaires pour trouver un employeur. Certains CFA accompagnent ces démarches en proposant des ateliers pour apprendre à rédiger un CV ou une lettre de motivation, ou en mettant en contact les employeurs intéressés par ce dispositif et les futurs apprentis. Ces aides à l'insertion ne sont cependant pas proposées par tous les CFA.

La recherche d'un employeur pour la préparation du diplôme d'éducateur de jeunes enfants est parfois compliquée pour les jeunes qui se heurtent souvent à des refus de la part des structures qu'elles contactent. Le choix de la structure semble plus souvent être fait par défaut que par réel choix.

*« J'ai postulé un peu partout et c'est la seule structure qui était apte à me proposer un contrat. »*

De fait, la quasi-totalité des apprentis n'ont pas « choisi » de travailler dans une structure associative. Les critères de choix semblent plutôt être géographique (proche du domicile). Notons que, sur les 33 apprentis embauchés dans le cadre de cette expérimentation, 6 travaillaient déjà au sein de la structure (en tant qu'auxiliaire ou animatrice petite enfance).

Lorsque l'on questionne les apprenties sur les particularités et les valeurs portées par les établissements d'accueil de jeunes enfants de la branche, les jeunes femmes ont souvent du mal à nous répondre spontanément. Certains termes ou idées reviennent néanmoins au cours des quatre entretiens collectifs qui ont pu être menés.

Les termes « soutien, esprit d'équipe, solidarité, convivialité, entraide » ont plusieurs fois été mentionnés par les apprenties éducatrice de jeunes enfants. Ces notions sont souvent rattachées à la petite taille des structures et sont principalement utilisées pour décrire l'ambiance au sein des équipes. Quelques apprenties nous ont également parlé de la place des parents, en y associant les mots partage et solidarité.

*« C'est pas juste un endroit où on pose l'enfant le matin et où on vient le récupérer le soir, mais un endroit qui fait vivre et qui respecte la valeur de la famille et qui les inclut dans le fonctionnement. Et ça, ça a de l'importance pour les parents. »*

Si la gestion sous forme associative (avec un conseil d'administration et des administrateurs) est peu ressentie sur le terrain, à l'exception des crèches parentales, l'organisation des équipes et la mise en place des projets pédagogiques ont été cités dans les particularités liées à la branche.

L'organisation en termes de taux d'encadrement dans un premier temps : plusieurs apprenties ont expliqué que la structure faisait le choix de ne pas respecter les minimums imposés par la loi, pour permettre d'avoir plus de professionnels pour moins d'enfants. Cette organisation permet un suivi plus personnel auprès des enfants, une qualité de travail et une réflexion sur le projet facilitée.

*« Moi je sais que dans le lieu où je suis, le taux d'encadrement est beaucoup plus large que ce qu'on peut trouver en crèche d'entreprise par exemple. C'est un choix de la part de la direction et c'est pour l'intérêt de l'enfant. Et c'est grâce à ça qu'on peut proposer des choses aux enfants, qu'on peut être*

*plus disponible pour les enfants, qu'on peut accompagner l'enfant, qu'on peut avoir des temps individuels avec lui. »*

*« C'est la volonté de l'établissement de favoriser des petits groupes avec une professionnelle pour 4/5 enfants maximum, donc voilà, je pense que ce n'est pas donné partout et c'est justement des valeurs que les professionnels portent. »*

La mise en place de projet dans un second temps : la comparaison est faite avec les crèches municipales et les grands établissements privés où le nombre d'interlocuteurs qui doivent valider les projets est important, impliquant souvent des temps plus long de validation et donc de mise en place des projets. Pour les petites structures associatives, certaines apprenties mettent en avant des décisions prises plus rapidement et plus facilement, du fait des liens directs et simples entre directeur et président et directeur et équipe, ce qui permet à l'équipe d'être plus proche du projet. Néanmoins, tous les apprentis n'étaient pas en accord sur ce point. Pour certains, la mise en place du projet pédagogique dépend plus de la direction et de l'équipe en place que du statut ou de la taille de l'établissement. Ces avis sur la mise en place des projets dépendent des différentes expériences vécues avant la formation et pendant, au travers de la structure employeuse et des structures où les apprentis ont pu réaliser leurs stages. Chaque structure est unique.

*« y'avait un lien plus direct avec la direction, du coup j'ai l'impression qu'on avait plus les moyens de travailler le projet. »*

Enfin, les derniers points sur lesquels les apprentis voient une particularité liée à la gestion associative, sont le financier et l'isolement de certaines structures. Ces deux aspects sont parfois mis en lien.

Au travers de ces trois ans d'apprentissage, les apprentis ont pris pleinement conscience des difficultés financières auxquelles certaines structures sont soumises. Le manque de moyen, qui a souvent impliqué le fait que les apprentis soient comptés dans les effectifs, est vécu comme un des inconvénients de la branche.

L'isolement de certains établissements est également revenu plusieurs fois dans les discours. Cependant, ce point est souvent énoncé de façon positive par les apprentis, au travers des solutions recherchées et mises en place pour y palier. Plusieurs jeunes femmes ont pu travailler avec la structure sur ce sujet, au travers d'un de leur domaine de formation (DF4 : dynamiques institutionnelles et partenariales), qui leur apporte des connaissances en matière de politiques sociales, partenariats, travail en réseaux.

*« Je pense que c'est l'ouverture sur l'extérieur qui est hyper intéressante en associatif, parce qu'en tant que petite structure on a besoin des autres pour survivre, que ce soit pour des choses toutes bêtes, du prêt de matériel, du prêt de lieu des fois (...) essayer de travailler ensemble, ça permet de ne pas rester qu'entre nous, avec notre routine et notre quotidien, mais de s'ouvrir au monde »*

*« Moi, là où je suis, j'y vois un certain isolement et je me dis que si moi je m'engage dans une structure associative plus tard, ce serait cette recherche pour nouer des partenariats et faire vraiment en sorte de créer un réseau. (...) dans l'associatif je pense qu'il faut vraiment aller chercher ça et ça donne une dynamique de projet et de recherche de ces partenariats que je trouve intéressante à mettre en place. »*

Notons que, lorsque le projet de travailler en partenariat avec des CFA a vu le jour, plusieurs séances de travail avec des représentants de la branche ont été réalisées avec les CFA ADAPSS-LR et ADAPSS-IDF. Une des propositions de la branche était de pouvoir organiser une rencontre entre les apprentis et des représentants de la branche, pour leur présenter la branche professionnelle et ses valeurs, et leur expliquer les orientations politiques et stratégiques mises en place sur le terrain. Ces temps d'échanges n'ont finalement pas été mis en place, mais les deux directeurs de CFA indiquent que l'idée leur semble particulièrement intéressante et pertinente. Pour les jeunes en formation, comprendre le concept de « branche professionnelle » n'est pas aisé.

### III - Le devenir professionnel des apprentis

Une fois leur diplôme obtenu, les apprentis se retrouvent sur le marché du travail. Souhaitent-ils rester dans la structure qui les a formés ? Celle-ci a-t-elle la possibilité et la volonté de leur proposer un poste ? Autant de questions que nous avons posées aux apprentis et aux directeurs.

Sur les 24 apprenties interrogées :

- 9 ont obtenu une proposition d'embauche de la part de leur employeur mais seules 3 souhaitent l'accepter, les 6 autres préférant avoir une expérience dans une autre structure.
- 7 employeurs n'ont pas la possibilité de proposer un poste au sein de la structure suite à cet apprentissage,
- 8 apprenties n'ont pas eu de discussion à ce sujet avec leur employeur mais, parmi elles, 5 souhaitent avoir une expérience au sein d'une autre structure.

Qu'il y ait ou pas proposition de la part de l'employeur donc, au moins 11 des 24 apprenties souhaitent quitter la structure et rechercher un emploi au sein d'un nouvel établissement d'accueil de jeunes enfants<sup>20</sup>. N'oublions pas que plusieurs d'entre elles travaillaient déjà au sein de l'association avant de faire la formation en apprentissage. Ces jeunes professionnelles, après avoir été formée durant trois ans au sein de la même structure, souhaitent faire leur preuve au sein d'une nouvelle équipe une fois leur diplôme obtenu.

*« Moi, ils m'ont proposé mais j'ai refusé parce que j'ai besoin d'avoir d'autres expériences. Ça fera cinq ans que j'y suis, donc j'ai besoin de voir autre chose aussi. »*

Pour leur avenir professionnel, les apprenties mettent souvent en avant la notion de petites structures. Ce qui pourrait compter dans leur choix, c'est plus la taille de la structure que le statut (associatif, municipal, privé). Néanmoins, elles sont conscientes que le marché du travail peut être compliqué pour des jeunes diplômés et nombreuses sont celles qui souhaitent rester « ouvertes » au plus grand nombre de possibilités. Travailler dans l'associatif, « pourquoi pas », mais ce ne sera pas le principal critère de recherche pour la majorité.

*« Au final, on prendra ce qu'il y aura parce qu'on ne peut pas être trop exigeant en début de carrière. »*

---

<sup>20</sup> Notons que les entretiens ont été menés aux mois de mai et juin et qu'il ne s'agit donc que des souhaits des apprentis et non pas de l'insertion professionnelle réelle après obtention du diplôme.

Si pour certains directeurs il était clair dès le départ qu'embaucher une apprentie éducatrice de jeunes enfants n'était pas dans le but de la recruter sur un CDI par la suite, ceux qui avaient cette envie et cette possibilité sont souvent déçus par la volonté de la jeune femme à quitter l'établissement. Pour les structures, l'apprentissage sur trois ans pour le diplôme d'éducateur de jeunes enfants permet d'intégrer la salariée, d'apprendre à la connaître, de la faire évoluer, de la professionnaliser. Lui permettre de rester au sein de la structure est avantageux puisqu'elle a déjà « fait ses preuves » et qu'il ne s'agit pas d'une nouvelle intégration.

*« Elle connaît le projet, la structure, les parents, donc elle part déjà avec un terrain connu. Et je pense que c'est plus facile et plus agréable de commencer comme ça quand on commence ses armes en tant qu'éducatrice, on a quand même une grosse responsabilité. En même temps, c'est bien aussi pour l'équipe et la structure existante parce qu'on la connaît déjà, y'a une confiance qui est déjà acquise, y'a une façon de travailler qui est déjà acquise. (...) et nous on sait qu'on peut compter sur elle aussi. »*

Si les directeurs comprennent souvent cette envie de nouvelles expériences de la part de l'apprentie, cela n'empêche pas le fait que certains déplorent qu'il n'y ait pas de possibilité de la garder.

*« Et si y'a un inconvénient au système, c'est qu'on a aucun moyen de retenir la personne à qui on a permis d'avoir le diplôme. Moi ce que je trouverai sympa, ce serait qu'on ait un contrat qui nous lie pour trois ans d'apprentissage et, bon, éventuellement deux ans de contrat d'embauche. C'est-à-dire que la structure qui a permis à l'apprenti d'avancer puisse bénéficier du diplôme au moins deux ans, c'est un minimum. »*

*« On a aucun moyen de les retenir alors qu'on en aurait bien besoin. »*

Pour les structures qui n'ont pas fait de proposition à l'apprenti, la cause, dans la majorité des cas, est simplement qu'il n'y a pas de poste à pourvoir. Notons que, sur l'emploi repère « éducateur petite enfance », l'ancienneté moyenne des salariés au sein de la structure est de 7 ans<sup>21</sup> et que la majorité des EAJE de la branche sont des petites structures (77 % compte moins de 10 ETP), limitant ainsi le nombre de diplômés de niveau III au sein des établissements. Une directrice précise qu'il y a plus de turn-over sur les postes de CAP Petite Enfance que sur les équipes de direction qui, elles, sont assez stables.



### L'obtention du diplôme

Hors rupture de contrat, les 5 apprenties inscrites au GIAPATS (PACA) ont obtenu leur diplôme. Pour l'Île-de-France, c'est 11 des 12 apprenties qui ont obtenu le diplôme d'éducateur de jeunes enfants. Enfin, en Languedoc-Roussillon, 6 des 8 apprenties ont obtenu le diplôme.

Au total, sur les 25 apprentis dont les frais pédagogiques ont été financés par la CPNEF sur l'ensemble des trois années de formation (hors rupture donc), **22 ont réussi les examens et obtenu leur diplôme en 2015.**

<sup>21</sup> Source : « Note de cadrage 2013 de la branche professionnelle des acteurs du lien social et familial ». Cette étude est accessible sur le site [www.cpnef.com](http://www.cpnef.com), dans la rubrique Observatoire / Notes de cadrage.

## **IV – Focus sur le financier**

Pour les trois promotions expérimentales, les frais pédagogiques ont donc été financés par la CPNEF de la branche durant les trois années de formation obligatoires pour obtenir le diplôme d'état d'éducateur de jeunes enfants.

Selon la loi du 5 mars 2014, les organismes gestionnaires des centres de formation d'apprentis peuvent, avec l'accord de la région, conditionner l'inscription d'un apprenti au versement, par son employeur, d'une contribution financière. Pour les trois régions concernées par cette expérimentation, les conseils régionaux ont effectivement donné leur accord pour que les CFA du secteur Sanitaire et Social puissent continuer à demander la facturation des frais pédagogiques aux employeurs.

Pour Adafors, le principe de la gratuité est impossible à tenir : en effet, 70 % de leur activité est à destination du service public et de l'associatif à but non lucratif, qui ne sont pas soumis à la taxe d'apprentissage. Dans ce contexte très particulier, le conseil régional d'Ile-de-France a travaillé avec une quinzaine de CFA et a passé convention avec certains, dont Adafors, pour autoriser la facturation de l'employeur.

Au sein de l'ADAPSS-LR, suite à la mise en place de la première promotion pour le DE EJE en 2012 et de la communication qui avait été faite autour pour les employeurs de la branche, de nouveaux apprentis ont été inscrits sur les deux rentrées suivantes (2013 et 2014). Ces nouvelles promotions ne bénéficiant pas de la convention signée avec la CPNEF en 2012, le CFA est allé chercher des fonds auprès de la région. Il a également pu bénéficier, en 2014, d'une subvention d'Uniformation suite à la décision des partenaires sociaux de la branche. Ces fonds et le nombre d'apprentis de la branche inscrits (moins important) ont permis au CFA de ne pas faire payer les employeurs. Néanmoins, la directrice indique que l'instabilité financière liée à ces subventions ne permet pas d'avoir un message clair envers les structures. Cela complique donc la communication sur l'apprentissage.

## Conclusion

---

Durant trois ans, trois CFA et quatre écoles ont suivi une trentaine d'apprentis travaillant au sein d'établissements d'accueil de jeunes enfants associatifs relevant de la branche professionnelle des Acteurs du Lien Social et Familial. Le financement des frais pédagogiques par la CPNEF et l'accompagnement des centres de formations et des structures aura permis à 22 apprentis d'obtenir leur diplôme d'éducateur de jeunes enfants en 2015.

Au total, c'est 85 personnes qui ont été interrogées dans cette étude, pour permettre aux partenaires sociaux de vérifier la pertinence de cette expérimentation et comprendre les implications, les difficultés et les points positifs rencontrés au sein des structures.

La majorité des acteurs interrogés ont un avis très positif sur le dispositif de l'apprentissage. La formation en alternance permet aux apprentis d'avoir une approche très pratique du métier d'éducateur de jeunes enfants et de connaître une réalité de terrain pas toujours simple à gérer. La dynamique d'échanges entre théorie et pratique mise en place par les formations en alternance est très appréciée, autant par les apprentis que par les professionnels, et permet aux premiers de se former tout en bénéficiant d'un salaire leur permettant d'être indépendant. Pour les établissements d'accueil de jeunes enfants de la branche, l'alternance a plusieurs avantages :

- Elle permet d'amener la formation au sein des établissements par les échanges qui se créent entre l'apprenti et les professionnels et les apports pédagogiques, questionnements et projets que l'apprenti amène. Accueillir un apprenti permet aux équipes de rester en lien avec la théorie.
- Les observations et questionnements de l'apprenti amènent également au sein de l'équipe une dynamique de réflexion. Les professionnels nous parlent de « remise en question », qui permet de faire évoluer les pratiques pour le bien-être des enfants accueillis.
- Enfin, l'alternance peut également permettre de créer du lien pour des professionnels ou des structures qui se sentiraient isolées (de par leur petite taille ou leur emplacement) : à travers les réunions mises en place pour les maîtres d'apprentissage, les liens qui se créent avec l'apprenti et qui pourront être maintenu par la suite si celui-ci décide de quitter la structure, et les projets que ce dernier mène permettent parfois de travailler avec de nouveaux partenaires.

La mise en place du dispositif de l'apprentissage est donc positive pour l'apprenti qui peut se former en étant plus proche du terrain, pour les professionnels qui bénéficient des apports pédagogiques transmis par l'apprenti et pour les enfants, et donc les familles, qui profitent de ces évolutions dans les pratiques.

Néanmoins, pour que le dispositif se passe dans les meilleures conditions possibles et que l'ensemble des acteurs en tirent des bénéfices, il doit être bien compris et pensé par les employeurs et la direction. L'accompagnement qui doit être mis en place est tout aussi important pour l'apprenti que pour le maître d'apprentissage. Si l'accompagnement de l'apprenti est évident, puisqu'il fait partie intégrante de l'apprentissage avec la désignation obligatoire d'un maître d'apprentissage, l'accompagnement de ce dernier peut-être moins perceptible.

Les centres de formation ont organisé, tout au long des trois ans, plusieurs réunions d'informations et d'échanges pour les maîtres d'apprentissage. Une formation pour en comprendre le rôle a également été proposée par les trois CFA. Tous ces « outils » sont jugés pertinents par les maîtres d'apprentissage qui ont pu en profiter, mais ils n'ont pas toujours pu être utilisés car ils nécessitent une absence du maître d'apprentissage sur la structure. Or, dans les petits établissements, la gestion des absences est très compliquée du fait des taux d'encadrement imposés par le cadre réglementaire. La problématique du temps est revenu constamment au cours des différents entretiens avec les professionnels : le maître d'apprentissage doit trouver du temps pour participer à la formation s'il le souhaite, assister aux réunions organisées sur les centres de formation, accompagner l'apprenti au quotidien lorsque celui-ci est sur le terrain et prévoir des points réguliers avec lui,... Si ce manque de temps ressenti par les professionnels s'accompagne d'un flou sur les missions qu'ils doivent mener en tant que maître d'apprentissage, l'accompagnement de l'apprenti peut-être mis à mal. Comprendre le rôle du maître d'apprentissage, pouvoir échanger avec des pairs ou des formateurs tout au long des trois ans et obtenir le temps nécessaire au sein de la structure pour mener à bien les différentes missions, sont les clefs de la réussite pour que l'apprentissage soit bénéfique pour l'apprenti comme pour son tuteur.

La communication sur ce qu'est l'apprentissage apparaît comme un point extrêmement important et à travailler. L'ensemble des acteurs interrogés, directeurs de CFA, apprentis et directeurs de structures, ont mis en avant l'importance de la compréhension de ce dispositif complexe au sein des structures. Informer les administrateurs et les équipes de direction d'une part, pour que le choix du recrutement d'un apprenti soit bien réfléchi et que les employeurs aient bien en tête tous les tenants et aboutissants de ce dispositif et de ce que cela impliquera sur la structure (connaissance des droits et du statut de l'apprenti, place de l'apprenti à définir et à expliquer à l'équipe, gestion des temps de présences et d'absences sur la structure, temps nécessaire pour effectuer la mission de maître d'apprentissage). Informer également les équipes pour que l'insertion de l'apprenti se passe au mieux et que la gestion de l'alternance ne pose pas de problème.

Les professionnels des centres de formation interrogés indiquent que les difficultés que certaines structures et/ou apprentis ont pu rencontrer au cours de ces trois années de formation ne sont pas spécifiques à la branche professionnelle. La mission de communication est importante, nécessaire, et doit être renouvelée continuellement. Dans ce domaine, la branche pourrait jouer un rôle si elle le souhaite. Les problèmes de gestion de l'alternance rencontrés par certaines structures sont plutôt induits par la taille des établissements que par le rattachement à une branche mais, là encore, l'information sur ce dispositif ressort comme un point indispensable à travailler : ce dispositif complexe à mettre en place doit avoir été compris et pensé avant même le recrutement et l'arrivée de l'apprenti.

Si l'aspect financier et l'organisation de l'alternance avaient bien été identifiés comme des difficultés ou des freins potentiels à la signature d'un contrat d'apprentissage par les partenaires sociaux de la branche, d'autres craintes avaient été évoquées mais n'ont pas été vérifiées par les différents témoignages recueillis. La durée du contrat (trois ans), qui pouvait paraître longue pour les structures, s'avère finalement un atout dans le cadre du diplôme d'état d'éducateur de jeunes enfants. Elle laisse à l'ensemble des acteurs le temps d'intégrer le dispositif et d'en tirer les bénéfices (faire comprendre à l'équipe ce qu'est l'apprentissage, laisser le temps à l'apprenti de prendre sa place, lui permettre d'évoluer et faire également évoluer les équipes en place). Néanmoins, le

soutien à apporter pour un diplôme de niveau III est plus lourd que pour les apprentissages souvent déjà mis en place sur des contrats de niveau V (CAP Petite Enfance ou DE Auxiliaire de puériculture). Si la plupart des maîtres d'apprentissage souhaitent renouveler cette expérience, plusieurs ont tout de même indiqué qu'ils préféreraient ne pas reprendre un apprenti dès la rentrée suivante car cela demande beaucoup d'énergie.

Les craintes sur la maturité des apprentis liées au fait que le dispositif fait partie de la formation initiale (apprentis très jeunes et qui découvrent le monde du travail) n'ont pas du tout été vérifiées. Les jeunes qui ont bénéficié du financement des frais pédagogiques par la CPNEF avaient majoritairement plus de 20 ans à l'entrée en formation et avaient déjà travaillé dans le domaine de la petite enfance. Quelques-uns étaient d'ailleurs déjà en poste au sein des structures avec lesquelles le contrat d'apprentissage a été signé.

Au final, les trois conventions de partenariat signées avec les CFA ont été jugées pertinentes car elles ont permis à des structures d'accueillir des apprentis en les délestant du poids financier qu'auraient représenté les frais pédagogiques. Plusieurs des établissements ont d'ailleurs indiqué que, sans cette aide, le recrutement d'un apprenti n'aurait pas été possible. L'expérimentation a permis à la majorité des apprentis d'obtenir leur diplôme et, bien que peu d'entre eux continuent leur carrière professionnelle au sein des établissements avec qui ils ont signés leur contrat d'apprentissage (ce que certains directeurs déplorent), l'expérience a tout de même été vécue positivement pour la plupart des structures engagées dans ce dispositif. Une meilleure connaissance de l'apprentissage, de son fonctionnement et des droits des apprentis aurait sûrement permis d'atténuer certaines difficultés rencontrées. La communication entre et envers les différents acteurs impliqués lors de la signature d'un contrat d'apprentissage reste le point phare de cette évaluation, avec la problématique du temps nécessaire pour mener à bien les missions d'un maître d'apprentissage.



# Vers une politique de l'apprentissage plus accrue ?

---

S'il est évident que l'aspect financier reste un frein important dans la mise en place de l'apprentissage au sein des structures de la branche, le renouvellement de conventions à l'identique de celles qui avaient été signées en 2012, avec les trois CFA partenaires de cette expérimentation, semble compliqué à mettre en place au niveau national. En effet, les fonds financiers disponibles pour la formation ne sont plus les mêmes aujourd'hui qu'au début de l'expérimentation, la réforme de la formation professionnelle ayant modifié les taux de cotisation. Dans la première étude sur l'alternance, réalisée en 2013, le cabinet d'études Bouteille & Willems avait déjà identifié dans ses différents scénarios que mener une politique de développement au niveau national semblait trop ambitieux pour la branche, compte tenu des moyens financiers disponibles mais également humains. Le fait que le secteur ne soit pas assujéti à la taxe d'apprentissage et la faible visibilité régionale de la branche ne permettent pas d'avoir une « force de frappe » suffisante.

Néanmoins, il est aujourd'hui difficile de dire que la branche ne s'est pas encore engagée dans une politique de développement de l'apprentissage, même si elle reste peut-être peu visible pour les employeurs. En effet, plusieurs actions ont maintenant été menées au cours des dernières années, au-delà des deux études réalisées par l'Observatoire et de cette expérimentation sur le diplôme d'éducateur de jeunes enfants.

## **Des actions pour favoriser l'apprentissage déjà initiées par la CPNEF**

Depuis deux ans maintenant, la CPNEF de la branche a pris la décision de faire appel à l'OPCA Uniformation, pour bénéficier de fonds financiers à allouer à l'apprentissage. Le conseil d'administration d'Uniformation, souhaitant développer l'apprentissage, a fait le choix d'affecter une partie des fonds mutualisés de la professionnalisation à ce dispositif. Ces fonds permettent, sur demande des branches professionnelles et avec l'accord d'Uniformation, de verser des subventions de participation aux dépenses de fonctionnement des CFA. A la signature de la convention, les CFA s'engagent à transmettre à Uniformation plusieurs informations, telles que la liste détaillée des contrats d'apprentissage relatifs aux entreprises relevant de la branche professionnelle Alisfa.

Contrairement à la convention signée par la CPNEF pour l'expérimentation, la subvention d'Uniformation n'a pas pour objet de financer les frais pédagogiques d'apprentis embauchés par des structures relevant de la branche, mais doit servir aux dépenses de fonctionnement des CFA.

En 2014, ce sont les trois CFA partenaires de l'expérimentation qui ont pu bénéficier d'une subvention par Uniformation. En 2015, la réflexion au sein de la CPNEF sur la distribution de ces fonds a été ouverte, l'expérimentation touchant à sa fin. Les partenaires sociaux de la branche ont pris la décision de suivre une des préconisations de l'étude réalisée par le cabinet Bouteille, à savoir flécher les fonds pour l'apprentissage sur deux diplômes de la petite enfance : le diplôme d'état d'auxiliaire de puériculture et le diplôme d'état d'éducateur de jeunes enfants. Les CFA s'inscrivent dans le cadre de la Fédération Nationale pour l'Apprentissage aux Professions Sanitaires et Sociales

(FNAPSS) et proposant l'une ou l'autre de ces deux formations bénéficieront donc d'une subvention de la part d'Uniformation.

La création récente de la FNAPSS, qui regroupe aujourd'hui quinze associations gérant des Centres de Formations par Apprentissage hors les murs, permet d'avoir un interlocuteur unique et donc de faciliter les échanges et les partenariats possibles dans le cadre de l'apprentissage. La FNAPSS représente aujourd'hui 13 régions. Pour la CPNEF de la branche Alisfa, la création de cette fédération est une opportunité et les partenaires sociaux ont pris la décision de se rapprocher du conseil d'administration.

Enfin, l'Observatoire doit également créer un annuaire des CFA proposant des formations en lien avec la branche professionnelle, pour faciliter les démarches des employeurs qui souhaiteraient s'engager dans la signature d'un contrat d'apprentissage.

Ces différentes réflexions et actions, initiées tout au long des cinq dernières années, démontrent l'intérêt de la branche pour la professionnalisation, au travers de l'alternance et de l'apprentissage en particulier. L'évaluation réalisée sur l'expérimentation autour du DE EJE apporte de nouveaux éléments qui pourront permettre aux partenaires sociaux, s'ils le souhaitent, d'aller vers une politique de développement plus accrue de l'apprentissage.

## **Des propositions de nouvelles actions**

### **L'accompagnement des employeurs et des directeurs**

L'accompagnement des employeurs et des directeurs, au-delà de l'aspect financier, passe principalement par une meilleure connaissance du dispositif de l'apprentissage et de l'alternance en général. Que ce soit au niveau du droit du travail, sur le fonctionnement de l'alternance ou sur l'accompagnement nécessaire à mettre en place pour suivre au mieux l'apprenti, l'information semble nécessaire pour que les associations ne s'engagent pas dans un dispositif qu'elles n'auront pas les moyens d'assurer sur le long terme, que ce soit en terme financier, de gestion des plannings ou de temps à dégager pour le maître d'apprentissage.

Pour amener une communication simple et lisible au sein des structures, un livret ou des fiches thématiques pourraient être proposés aux employeurs et aux directeurs. De nombreux guides de ce type existent déjà et Uniformation vient tout juste d'en créer un. Il pourrait être possible de l'adapter pour la branche Alisfa, si cela semble nécessaire et pertinent, ou d'en créer un. Différentes thématiques peuvent être abordées telles que le fonctionnement du dispositif (rythme, alternance, stages=mises à disposition), les droits des apprentis (salaire, congés, non comptés dans les effectifs), la désignation d'un maître d'apprentissage et son rôle (accompagnement sur la structure mais également lien avec le centre de formation, temps nécessaire)... La communication autour de ce type d'outil est tout aussi importante que la création de l'outil. En effet, pour que les employeurs utilisent ces outils, il faut d'abord qu'ils en aient connaissance, d'où un besoin de visibilité pour la branche.

En ce qui concerne les plannings de l'alternance, la CPNEF pourrait alerter les CFA sur les périodes où la présence de l'apprenti sur la structure semble indispensable pour de nombreux directeurs (notamment les périodes d'adaptations, lors des rentrées en septembre).

Si les partenaires sociaux souhaitent promouvoir l'apprentissage :

- Des vidéos mettant en scène des employeurs utilisant déjà ce type de dispositif pourraient être créées pour valoriser l'apprentissage.
- Pour fidéliser les apprentis, l'idée d'organiser des temps d'échanges au sein des CFA pour présenter la branche professionnelle, ses valeurs et ses orientations politiques pourrait être reprise.

### L'accompagnement des maîtres d'apprentissage

La principale difficulté à laquelle les maîtres d'apprentissage ont été confrontés est très clairement le manque de temps. Notons que cette évaluation ne porte que sur l'apprentissage pour le diplôme d'état d'éducateur de jeunes enfants et que certains professionnels ont mis en avant le fait que l'accompagnement n'était pas le même selon le diplôme visé par l'apprenti.

La particularité des « petites équipes » n'a pas permis à certains employeurs de dégager le temps souhaité pour les maîtres d'apprentissage. Cependant, d'autres n'avaient pas réellement pris conscience du temps que cela demanderait aux professionnels concernés, d'où l'importance d'une communication claire en amont de la signature du contrat.

S'il peut paraître compliqué pour la branche de prendre des mesures sur le temps à dédier à cette mission de maître d'apprentissage, plusieurs actions pourraient être mise en place pour faciliter l'accès à l'information :

- Proposer des formations de maître d'apprentissage plus courtes (en nombre d'heures). Pour exemple, le CFA Adafors a indiqué qu'il pourrait dorénavant être en mesure de proposer plusieurs types de formation selon les besoins et les disponibilités des professionnels : une séance d'information de trois jours, une formation de 40h ou une formation comprenant deux modules de 40h. Les CCI ont également mis en place un dispositif de formation et de certification progressif pour les tuteurs et les maîtres d'apprentissage (Tuteur pro débutant, tuteur pro expérimenté et tuteur pro expert)<sup>22</sup>.
- Proposer une plate-forme internet regroupant des informations sur le rôle du maître d'apprentissage et ses missions. Créer un forum pour les maîtres d'apprentissage, pour répondre à leur besoin d'échanges sur les difficultés rencontrées. Le but serait d'offrir un lieu clairement identifié par les professionnels de la branche, leur permettant d'accéder facilement et rapidement à des outils pertinents pour le secteur et simple d'utilisation.
- Préconiser aux CFA de toujours produire des comptes rendus des différentes réunions, pour les maîtres d'apprentissage qui ne seraient pas en mesure de se déplacer. Produire également un document expliquant le rôle du CFA hors les murs et le rôle de l'UFA et indiquant les coordonnées des personnes à contacter selon le besoin.
- Valoriser le concept d'équipe tutorale : la fonction tutorale peut être partagée entre plusieurs salariés. Le « maître d'apprentissage référent » assure la coordination de l'équipe et la liaison avec le CFA, mais peut se décharger de l'accompagnement sur le métier à certains moments, selon sa charge de travail et ses disponibilités.

---

<sup>22</sup> <http://formation-emploi.cci.fr>

Toutes les actions proposées ici pourraient être mises en place, non pas simplement pour l'apprentissage, mais pour l'alternance en général. En effet, les contrats d'apprentissage et les contrats de professionnalisation ne sont pas concurrentiels, dans le sens où ils ne ciblent pas les mêmes salariés (formation initiale VS formation continue) et qu'ils ne disposent pas des mêmes conditions d'éligibilité (notamment sur la durée de la formation). De plus, la réforme de la formation professionnelle a rendu obligatoire la désignation d'un tuteur pour le contrat de professionnalisation. Nous pouvons donc imaginer que les futurs tuteurs se retrouvent confrontés aux mêmes types de difficultés que celles énoncées dans cette étude.

# ANNEXES

Personnes interrogées .....	61
Guides d'entretien.....	64
Guide d'entretien pour les directeurs de CFA.....	64
Guide d'entretien pour les apprentis EJE.....	65
Guide d'entretien pour les employeurs .....	66
Guide d'entretien pour les maîtres d'apprentissage .....	67
Lexique .....	68

# Personnes interrogées

L'Observatoire de la branche des Acteurs du Lien Social et Familial remercie vivement toutes les personnes qui ont acceptées de nous accorder du temps pour répondre à nos interrogations et faire partager leur expérience sur l'apprentissage. Vos témoignages ont permis de réaliser cette étude, riche en enseignement.

## Ile-de-France

Nom	Fonction	Structure
Daniel Thiebault	Chargé de mission (Directeur du CFA ADAPSS-IDF)	Adaforss
Hélène Dold	Responsable Département Social	Adaforss
Sylvie Hammel	Directrice adjointe du CERPE	CERPE
Michèle Sabardeil	Responsable de la formation EJE en maintien dans l'emploi	CERPE
Sabine Peyrat	Formatrice EJE / Coordinatrice Adaforss Apprentis	CERPE
Fiorella Giannuzzi	Formatrice EJE	CERPE
Luc Portat	Coordinateur du dispositif Apprentissage	Centre de formation St Honoré
Elodie Benamu	Apprentie EJE Alisfa	CERPE
Myriam Hamdi	Apprentie EJE Alisfa	CERPE
Mylène Joly	Apprentie EJE Alisfa	CERPE
Nadia Kraïche	Apprentie EJE Alisfa	CERPE
Marion Lepetit	Apprentie EJE Alisfa	CERPE
Hadjer Mazouz	Apprentie EJE Alisfa	CERPE
Iris Penas	Apprentie EJE Alisfa	CERPE
Marion Bedu	Apprentie EJE Alisfa	Centre de formation St Honoré
Stéphanie Meira	Apprentie EJE Alisfa	Centre de formation St Honoré
Madeline Ribon	Apprentie EJE Alisfa	Centre de formation St Honoré
Julie Royer	Apprentie EJE Alisfa	Centre de formation St Honoré
Myriam Aboulkher	Directrice et maître d'apprentissage	Le Chaim
Marie-Laure Bagneux	Directrice	ADPS
Sterna Bensoussan	Présidente	Le Chaim
Sylvie Blangeot	Directrice et maître d'apprentissage	Les petits loups
Michèle Brouillard	Educatrice et maître d'apprentissage	Bambino
Coralie Cochetoux	Directrice et maître d'apprentissage	Les ouistitis
Sabrina Godard	Educatrice et maître d'apprentissage	ADPS
Pauline Gohard	Directrice et maître d'apprentissage	Les petits bidous
Sandrine Legendre	Directrice et maître d'apprentissage	Trot Menu
Sophie Leveque	Directrice	La Joannaise du gros caillou
Rosa Molinero	Directrice et maître d'apprentissage	Les anges de la terre
Gladys Teché	Directrice et maître d'apprentissage	Euryclée
Pauline Sempere	Educatrice et maître d'apprentissage	La Joannaise du gros caillou

### **Languedoc-Roussillon**

<b>Nom</b>	<b>Fonction</b>	<b>Structure</b>
Jean-Luc Grolleau	Référent régional Languedoc-Roussillon pour la CPNEF	Fédération des Centres sociaux du Languedoc-Roussillon
Nathalie Blanchard	Directrice du CFA	ADAPSS-LR
Julie Arfeuille	Apprentie EJE Alisfa	IRTS Languedoc-Roussillon
Emilie Barral	Apprentie EJE Alisfa	IRTS Languedoc-Roussillon
Marie Betton-Vernet	Apprentie EJE Alisfa	IRTS Languedoc-Roussillon
Emilie Degorre	Apprentie EJE Alisfa	IRTS Languedoc-Roussillon
Mathilde Gilibert	Apprentie EJE Alisfa	IRTS Languedoc-Roussillon
Manon Pages	Apprentie EJE Alisfa	IRTS Languedoc-Roussillon
Claire Pastor	Apprentie EJE Alisfa	IRTS Languedoc-Roussillon
Marine Sario-Baumes	Apprentie EJE Alisfa	IRTS Languedoc-Roussillon
Maryse Albert	Directrice	Association Multi-rencontre du Rionet
Emilie Allegretti	Directrice-adjointe et maître d'apprentissage	Association Multi-rencontre du Rionet
Danielle Chaynes	Directrice et maître d'apprentissage	Les Pitchouns
Christine Collet	Directrice	Clair de lune
Sylvie Cosseron	Directrice adjointe et maître d'apprentissage	Bamboubulle
Mme Fevier	Directrice	Les courlis
Catherine Fribault	Directrice et maître d'apprentissage	Les Bizounours
Jessica Gallon	Directrice	Un grain de sel
Gwenaëlle Gendron	Educatrice et maître d'apprentissage	Les cabrioles
Farida Ihamouchene	Directrice	Les lutins
Giselle M'balla	Educatrice et maître d'apprentissage	Une souris verte
Marie-Anne Mignard	Directrice	Les cabrioles
Sabine Perrin	Educatrice et maître d'apprentissage	Bout'chou
Nathalie Sicard	Directrice	Une souris verte

### **Provence-Alpes-Côte-D'azur**

<b>Nom</b>	<b>Fonction</b>	<b>Structure</b>
Philippe Rous	Responsable du centre d'activité petite enfance	IRTS PACA
Julien Martinet	Formateur	IRTS PACA
Marine Dumora	Apprentie EJE	IRTS PACA
Tiphaine Fossati	Apprentie EJE	IRTS PACA
Oriane Guilbert	Apprentie EJE Alisfa	IRTS PACA
Julia Martin	Apprentie EJE	IRTS PACA
Thomas Michelin	Apprenti EJE	IRTS PACA
Virginie Morio	Apprentie EJE Alisfa	IRTS PACA
Manon Petit	Apprentie EJE	IRTS PACA
Marion Reynaud	Apprentie EJE	IRTS PACA
Elodie Vaschalde	Apprentie EJE Alisfa	IRTS PACA
Justine Wylleman	Apprentie EJE Alisfa	IRTS PACA

Nom	Fonction	Structure
Corinne Bechori	Directrice adjointe et maître d'apprentissage	Le Relais des bambins
Martine Delongas	Coordinatrice	Maison de l'enfance
Patricia Djenane	Directrice et maître d'apprentissage	Maison de l'enfance / Leï Pitchoun
Sarah Fabre	Directrice	Maison de l'enfance / Leï Nitoun
Delphine Gambini	Directrice	Maison de l'enfance / La Ribambelle
Lydiane Goutagny	Directrice et maître d'apprentissage	Maison de l'enfance / Leï esteleto
Karine Grabowski	Directrice	Maison de l'enfance / Les Bouts'choux
Hélène Henri	Directrice générale	Maison de l'enfance
Carine Jacquy	Directrice et maître d'apprentissage	Maison de l'enfance / Leï Parpaïain
Marie-Gabrielle Lozza	Directrice	Le Relais des bambins
Caline Pedeau	Directrice et maître d'apprentissage	Maison de l'enfance / Caganis
Jean-François Raoux	Directeur	Maison de l'enfance / Lei Minos
Géraldine Rinaudo	Directrice	Maison de l'enfance / Leï Moussi
Christine Souysiak	Adjointe	Maison de l'enfance / Lei Minos

### **Autres acteurs**

Nom	Fonction	Structure
Valérie Coursange	Responsable Emploi Formation	CPNEF Alisfa/Snaecso
Sébastien Février	Responsable Pôle Apprentissage	Uniformation
Joëlle Garello	Présidente du Snaecso et membre de la CPNEF	CPNEF Alisfa

### **Note méthodologique :**

Au total, 85 personnes ont été entendues pour la réalisation de cette étude, au cours d'entretiens collectifs ou individuels.

Parmi les 25 apprentis ayant suivi la formation sur l'ensemble des trois années, 2 n'étaient pas présents lors des entretiens collectifs et n'ont donc pas pu être interrogés.

Parmi les 32 établissements ayant accueillis des apprentis dont les frais pédagogiques ont été financés par la CPNEF de la branche, 3 n'ont pas pu être interrogés.



# Guides d'entretien

---

## Guide d'entretien pour les directeurs de CFA

### **L'organisation de l'apprentissage**

- L'inscription de l'apprenti
- L'organisation de l'alternance
- Les spécificités du DE EJE
- Les liens entre le CFA et l'association
- L'insertion professionnelle de l'apprenti

### **La convention de partenariat avec la branche Alisfa**

- La signature
- La mise en place de la promotion
- Les liens entre la branche et le CFA

### **L'apprentissage et la branche Alisfa**

- Les besoins des employeurs
- Les spécificités des structures de la branche
- La position du conseil régional

### **L'intérêt d'un renouvellement d'une convention**

## **Guide d'entretien pour les apprentis EJE**

### **Les apprentis et la branche**

- Le choix de la structure
- Les particularités du secteur associatif

### **Les apprentis et le CFA**

- L'accompagnement des apprentis par le CFA

### **Les apprentis et le maître d'apprentissage**

- Le rôle du maître d'apprentissage
- Référent unique ou équipe tutorale
- La place de l'apprenti au sein de l'équipe

### **Un bilan de l'expérience**

- Les attentes initiales
- Plus-values et inconvénients de l'apprentissage

### **Futur professionnel**

- Recherche d'un futur emploi dans le secteur associatif

## **Guide d'entretien pour les employeurs**

### **Le dispositif de l'apprentissage**

- Pourquoi accueillir des apprentis au sein de sa structure ?
- Plus-values et inconvénients de l'apprentissage
- Une expérience à renouveler ?
- Possibilité d'embauche pour les apprentis formés au sein de votre structure ?

### **Les liens avec le CFA**

- Les démarches administratives dans le recrutement
- Accompagnement du CFA ou du centre de formation tout au long de l'apprentissage

### **Le maître d'apprentissage et l'équipe des salariés**

- Encadrement et suivi du maître d'apprentissage
- Insertion de l'apprenti au sein de la structure

## **Guide d'entretien pour les maîtres d'apprentissage**

### **Les liens avec le CFA**

- De quel type ? Fréquence ? Avec qui ?
- Des outils pour vous aider à mener à bien votre mission ?
- Des manques ? Des besoins ?

### **L'organisation au sein de votre structure**

- Vos missions
- Accompagnement sur cette fonction
- Référent unique ou équipe tutorale ?
- La gestion du temps
- Un engagement sur trois ans

### **Votre expérience en tant que maître d'apprentissage**

- L'intérêt d'une formation pour le maître d'apprentissage
- Les principales difficultés
- Quels apports pour vous ? Pour la structure ?
- Une expérience à renouveler ?

# Lexique

---

**CFA** : Centre de Formation en Apprentissage

**DE EJE** : Diplôme d'état d'éducateur de jeunes enfants

**EAJE** : Etablissement d'accueil de Jeunes Enfants

**ETP** : Equivalent temps plein

**UFA** : Unités de formation en apprentissage