

Mandats : exemples, erreurs et évaluation

LFPr 10, 20 et 34 · OEC 17 et 18 · CO 328 · plans de formation des métiers Rien n'apprend mieux à écrire un mandat que d'en corriger. Ce chapitre montre des mandats originaux mal rédigés puis corrigés, dans quatre métiers très différents : employé de commerce, logisticien, assistant socio-éducatif et horticulteur paysagiste. Il donne ensuite les erreurs les plus fréquentes, une grille d'évaluation à quatre niveaux, les règles d'un feed-back utile et le lien avec le rapport de formation. Deux outils permettent de s'exercer : un quiz « bon ou mauvais mandat ? » et une grille de vérification pour vos propres consignes. La méthode de conception est dans Rédiger un mandat pratique.

1 L'essentiel à savoir par cœur

- Un mauvais mandat a presque toujours l'un de ces cinq défauts : **verbe flou**, **résultat absent**, **pas de délai**, **critères inconnus**, **niveau mal choisi**.
- La bonne consigne cite la compétence du plan : employé de commerce (compétences a à e et **situations de travail** de sa branche), logisticien (domaines a à h de l'ordonnance), assistant socio-éducatif (domaines a à f).
- La **grille d'évaluation** reprend les critères annoncés, avec quatre niveaux décrits par des comportements observables, jamais par des adjectifs.
- Le **feed-back** suit des règles simples : d'abord l'autoévaluation de l'apprenti, puis des faits précis, un point fort, un point à améliorer et une suite concrète.
- Les mandats évalués nourrissent le **rapport de formation** du semestre et, chez l'employé de commerce et le logisticien, le **contrôle de compétence** noté qui compte pour la note d'expérience (OEC 18 ; ordonnance logistique CFC, art. 15).

5 défauts typiques d'un mandat	**4** niveaux de la grille	**1 + 1** point fort et point à améliorer	**15 min** entretien de retour d'un mandat

2 La base légale, article par article

- Les prestataires de la pratique évaluent périodiquement les compétences acquises (LFPr 20 al. 1) : un mandat évalué selon des critères connus est la forme la plus simple de cette évaluation.
- Pour les procédures de qualification, la loi exige des critères d'appréciation objectifs et transparents, qui assurent l'égalité des chances (LFPr 34 al. 1) ; appliquer la même exigence aux mandats prépare l'apprenti à l'examen.
- À la fin de chaque semestre, le formateur établit le rapport de formation en se fondant sur les prestations en entreprise, à l'école et aux cours interentreprises, et en discute avec l'apprenti ; si nécessaire, ils conviennent par écrit de mesures et de délais (OEC 17 al. 1 et 2).
- Le formateur documente les prestations par des contrôles de compétence, notés et pris en compte dans la note d'expérience (OEC 18 ; ordonnance logistique CFC, art. 15, chaque semestre sauf le dernier).
- L'employeur protège et respecte la personnalité du travailleur (CO 328 al. 1) : un retour critique se fait sur des faits, sans humilier.
- Les personnes en formation ont le droit d'être consultées (LFPr 10) : leur autoévaluation fait partie de l'évaluation du mandat.

3 Les règles, cas par cas

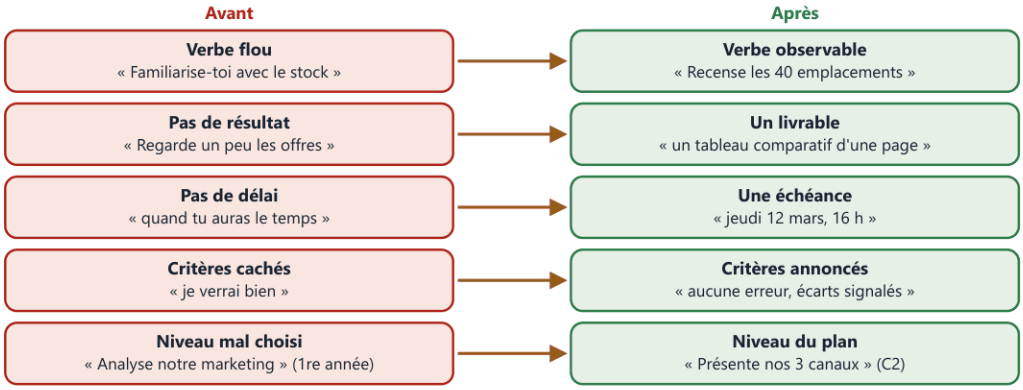
Situation	Règle	Article
Mandat raté à cause d'une panne ou d'un client absent	Évaluer seulement ce qui dépendait de l'apprenti	LFPr 34 al. 1 (même esprit)
Critère « bonne attitude »	Le remplacer par un comportement observable	LFPr 34 al. 1
Critique à faire	En privé, sur des faits, sans jugement sur la personne	CO 328 al. 1
Autoévaluation très différente de la vôtre	En parler : c'est le cœur de l'entretien	LFPr 10
Mandat insuffisant	Le faire retravailler avec un délai, noter la mesure	OEC 17 al. 2
Fin de semestre	Les mandats servent de preuves au rapport et au contrôle de compétence	OEC 17 et 18
Observation sur un enfant ou un client au dossier	Initiales seulement, rien de plus que nécessaire	LPD 6

4 La méthode, dans l'ordre

1. Relire la consigne avec les cinq défauts.
2. Réécrire avec verbe, résultat, délai.
3. Évaluer avec la grille, critère par critère.
4. Faire parler l'apprenti en premier.
5. Reporter le bilan au dossier et au rapport.

> **« On évalue le travail, critère par critère, jamais la personne. »**

5 Le schéma



Un seul défaut suffit à rendre l'évaluation contestable.

Lire le schéma. Chaque ligne montre un défaut à gauche et sa correction à droite. Exemple : « Regarde un peu les offres » devient « compare les trois offres et remets jeudi un tableau d'une page avec une recommandation motivée », ce qui donne à la fois un livrable, un délai et une base pour évaluer.

Cinq mandats, avant et après

Métier et compétence	Mal rédigé	Version corrigée
Employé de commerce CFC, branche Services et administration **Situation de travail 4 « Traiter des commandes internes et externes », objectif b2.dua.ef6 : comparer les offres reçues en tenant compte des ressources (C4).**	« Regarde les offres de papier et dis-moi ce que tu en penses. » **Pourquoi :** Ni résultat ni délai ; « ce que tu en penses » n'est pas un critère.	« D'ici jeudi 12 mars à 16 h, compare les trois offres de papier recyclé (prix, délai de livraison, quantité minimale, critères écologiques) et remets à Mme Rochat un tableau d'une page avec une recommandation motivée en deux phrases. »
Employé de commerce CFC, option finances **Objectif c6.ef2 : fournir des informations sur les déclarations de salaires (C3).**	« Apprends comment marche la déclaration AVS. » **Pourquoi :** « Apprendre » ne se voit pas ; on ne sait pas quoi remettre.	« Pour le 20 janvier, prépare la liste de contrôle des 12 salariés du fichier d'exercice (salaire AVS de l'année, période d'assujettissement) et signale à M. Pittet toute différence avec le journal des salaires. »
Logisticien CFC **Compétence « recenser le stock de marchandises d'un entrepôt ou le stock de réserve » (ordonnance, art. 4 al. 1 let. c ch. 6).**	« Fais l'inventaire de la zone B. » **Pourquoi :** Pas de quantité, pas d'échéance, pas de règle pour les écarts ni pour la sécurité.	« Mardi, avant 11 h 30, recense les 40 emplacements de la zone B selon la liste d'inventaire tournant, saisis les quantités dans le système et signale au chef d'équipe chaque écart de plus de 2 unités avec une cause possible. Gilet et chaussures de sécurité ; aucun engin de levage sans l'accord de ta formatrice. »
Assistant socio-éducatif CFC, orientation enfants **Compétence b6 : préparer et accompagner la prise de repas (plan de formation 94308).**	« Occupe-toi du goûter des grands et sois patiente. » **Pourquoi :** Un conseil d'attitude, pas un mandat : rien d'observable, aucun critère.	« Cette semaine, prépare et accompagne trois goûters du groupe des 4-6 ans (8 enfants) : vérifie la liste des allergies avant de préparer, laisse chaque enfant faire deux gestes seul (mettre la table, se servir) et note après chaque goûter une observation sur l'autonomie d'un enfant, avec ses initiales seulement. Bilan vendredi, 15 minutes. »

Métier et compétence	Mal rédigé	Version corrigée
Horticulteur CFC, orientation paysagisme (métier technique de chantier) **Objectif du plan de formation : planter, tuteurer, arroser selon les caractéristiques de la plante ; localiser et protéger les conduites souterraines.**	« Plante les arbustes là-bas. » **Pourquoi :** Pas de quantité, pas de plan, pas de point de contrôle ni de sécurité.	« Sur le chantier Bovard, plante les 12 arbustes de la haie côté rue selon le plan de plantation : fosses à la bonne profondeur, tuteurs pour les 4 sujets de plus de 1,5 m, arrosage de reprise ; fais contrôler l'alignement après les trois premiers. Aucune fosse avant le repérage des conduites ; gants et chaussures de sécurité. »

Codes et libellés tirés des plans de formation officiels (employé de commerce 68800, assistant socio-éducatif 94308) et de l'ordonnance logistique CFC ; vérifiez toujours la version en vigueur de votre plan.

Les erreurs fréquentes

- **Le mandat-corvée** : des semaines de rangement présentées comme mandat ; c'est un travail étranger à la profession s'il n'est pas lié au métier (CO 345a al. 4).
- **Le mandat-examen trop tôt** : un niveau C5 au premier semestre décourage ; on monte de C3 vers C4 et C5 au fil des semestres.
- **Le mandat sans fin** : pas d'échéance, donc pas de bilan, donc pas de trace au dossier.
- **Le mandat fourre-tout** : six compétences à la fois ; on n'évalue plus rien. Une ou deux suffisent.
- **Le mandat sans retour** : remis, jamais discuté ; l'apprenti n'apprend rien de ses erreurs.
- **Le critère-adjectif** : « soigné », « motivé », « bon esprit » ; on le remplace par ce que l'on voit (« pièces classées selon le plan de classement »).

Une grille d'évaluation à quatre niveaux

Critère	D, insuffisant	C, en progrès	B, atteint	A, dépassé
Exactitude	erreurs qui changent le résultat	quelques erreurs, corrigées après remarque	une erreur mineure, trouvée seul	aucune erreur
Délai	remis en retard sans prévenir	en retard, mais prévenu	à l'échéance	à l'échéance, points d'étape tenus
Démarche	a attendu des instructions	a suivi la démarche montrée	a choisi une démarche adaptée	a proposé une amélioration
Communication	destinataire non informé	informé à la fin seulement	informé aux bons moments	informé, et a su reformuler les besoins
Sécurité et qualité	règle non respectée	rappel nécessaire	règles respectées	règles respectées et expliquées à d'autres

Les mêmes critères servent à l'autoévaluation de l'apprenti. Quatre niveaux évitent la note « moyenne » par défaut ; chaque niveau décrit un comportement, pas un adjectif. Si votre branche impose sa grille (par exemple pour le contrôle de compétence semestriel), utilisez celle-là.

Les règles du feed-back

1. **D'abord l'apprenti** : « Comment évalues-tu ton travail, critère par critère ? »
2. **Des faits**, pas des jugements : « 3 emplacements sur 40 n'ont pas été saisis », pas « tu es négligent ».
3. **Vite** : dans les jours qui suivent la remise, tant que le travail est frais.
4. **En privé** pour une critique ; en public pour une réussite, si l'apprenti l'accepte (CO 328 al. 1).
5. **Un point fort, un point à améliorer**, chacun avec un exemple précis.
6. **Comparer** l'autoévaluation et votre évaluation : les écarts sont le cœur de l'entretien.
7. **Une suite** : ce qui change au prochain mandat, noté au dossier ; s'il le faut, une mesure avec délai pour le rapport de formation.

6 Les pièges

> Évaluer la personne au lieu du travail : « tu es négligent » au lieu de « 3 des 40 emplacements n'ont pas été saisis ». Le premier blesse et ne dit pas quoi faire ; le second se corrige au prochain mandat.

Côté RH et paie : Les mandats, matière première des entretiens

- Proposer aux formateurs un modèle commun de grille à quatre niveaux, utilisé aussi pour l'autoévaluation : les rapports deviennent comparables d'un service à l'autre.
- Former les formateurs au feed-back : les mêmes règles valent pour l'entretien annuel des collaborateurs.
- Conserver au dossier les mandats cités dans le rapport : ils prouvent l'accompagnement si la formation est contestée ou si le contrat est rompu.
- En cas de difficulté répétée, appuyer le formateur pour les mesures écrites et les délais (OEC 17 al. 2) et, si la réussite est compromise, pour le signalement au canton.
- Repérer dans les mandats les talents utiles à l'entreprise : un apprenti qui excelle dans un domaine est un candidat naturel au poste qui suit le titre.

7 Le cas type du chapitre

Trois consignes à réécrire. Chez Montagnier Matériaux SA, à Bulle, le formateur Loïc Bersier relit les consignes données en septembre à Léa Rochat, apprentie employée de commerce de 1re année : a) « Familiarise-toi avec le logiciel de stock. » b) « Prépare les commandes du jour le plus vite possible. » c) « Fais une analyse complète de notre marketing. »

a. Quel est le défaut principal de chaque consigne ?

b. Réécrivez la consigne a).

c. Que faire de la consigne c) pour une apprentie de 1re année ?

Corrigé en fin de fiche.

8 Le coin de l'expert

- Employé de commerce : plusieurs branches fournissent des modèles de mandats pratiques dans leur plateforme ; l'entreprise les « concrétise » à sa situation, les attribue par domaine de travail et par semestre, et l'apprenti ne peut remettre le mandat qu'après son autoévaluation, que le formateur complète par une évaluation externe (guide time2learn pour formateurs, Swissmem, 2026).
- Dans ce même guide, la qualification semestrielle de l'employé de commerce comprend le contrôle de compétence en entreprise, noté sur cinq critères, et le rapport de formation ; les mandats documentés du semestre et la grille de compétences en sont la base.
- Une grille à nombre pair de niveaux (quatre) oblige à trancher entre « atteint » et « pas encore » ; une grille à cinq niveaux attire les réponses vers le milieu.
- Effet de halo : un apprenti sympathique est jugé meilleur sur tous les critères. Antidote : évaluer critère par critère, preuves en main, puis comparer avec l'autoévaluation.
- Pour l'assistant socio-éducatif, le plan de formation renvoie pour le dossier de formation à l'organisation du monde du travail de la branche et, pour le rapport de formation, au modèle du CSFO (annexe 1 du plan 94308).

10 Questions d'examen

1. Vrai ou faux ? Un critère comme « travail soigné » suffit s'il est annoncé d'avance.

2. Vrai ou faux ? Le rapport de formation se fonde aussi sur les prestations à l'école et aux cours interentreprises.

3. Vrai ou faux ? Les contrôles de compétence de l'entreprise peuvent compter pour la note d'expérience.

4. Vrai ou faux ? Le feed-back commence par l'avis du formateur.

5. Vrai ou faux ? Une critique se fait de préférence devant l'équipe, pour l'exemple.

6. Vrai ou faux ? Un mandat insuffisant peut être retravaillé avec un délai noté.

7. Cas express : « Fais les commandes le plus vite possible » : quel défaut ?

8. Cas d'examen, « Le mandat bâclé d'un apprenti en difficulté » : Noah Favre, apprenti logisticien de 2e année, rend pour la troisième fois un inventaire avec plus de dix écarts non signalés. Son formateur veut noter « insuffisant » et passer à autre chose. Que proposer ?

9. Cas d'examen, « Le feed-back qui dérape » : Pendant un entretien de bilan, une formatrice énervée dit à son apprentie ASE : « Avec toi, c'est toujours le chaos au goûter. » L'apprentie pleure et refuse de signer le bilan. Comment rattraper ?

10. Résolvez le cas type de la section 7, « Trois consignes à réécrire », questions a à c.

11. Citez les étapes de la méthode, dans l'ordre, et la base légale du chapitre.

11 Corrigés

1. Faux : Il reste un adjectif : on décrit ce que l'on voit (pièces classées, zéro rature).

2. Vrai : OEC 17 al. 1.

3. Vrai : OEC 18 ; ordonnance logistique CFC, art. 15 al. 2.

4. Faux : D'abord l'autoévaluation de l'apprenti, puis la comparaison.

5. Faux : En privé : l'employeur respecte la personnalité de l'apprenti (CO 328 al. 1).

6. Vrai : Mesure et délai écrits (OEC 17 al. 2).

7. Critère trompeur. La vitesse sans exactitude ; il faut un délai et un seuil d'erreurs.

8.

Chercher la cause avant de noter : consigne comprise ? outil maîtrisé ? fatigue, difficulté personnelle ? Faire refaire une partie de l'inventaire en binôme, puis seul, avec une liste de contrôle. Fixer par écrit une mesure et un délai (par exemple deux inventaires sans écart non signalé d'ici fin du mois) et la vérifier au rapport suivant. Si rien ne change et que la réussite est menacée, le signaler par écrit aux parties et au canton. Voir aussi l'apprenti en difficulté.

9.

Reconnaître l'écart (« Ce que j'ai dit n'était pas juste, je reprends »), reporter l'entretien de quelques jours, puis revenir aux faits : les trois goûters, les critères annoncés, l'autoévaluation de l'apprentie. Noter ce qui a été réussi et un seul point à améliorer, avec un exemple. L'apprentie peut noter son désaccord sur le bilan : elle a le droit d'être consultée (LFPr 10). Si la relation reste tendue, demander l'appui des RH ou du conseiller de l'office cantonal.

10.

1. a) Verbe non observable, ni résultat ni délai. b) Critère trompeur (« le plus vite possible ») qui pousse à l'erreur, aucun critère d'exactitude. c) Niveau beaucoup trop haut (analyse complète) et sujet trop vaste pour une débutante.

2. « D'ici vendredi, saisis dans le logiciel de stock les 20 entrées de marchandises de la semaine à partir des bons de livraison, sans erreur d'article ni de quantité, et fais contrôler ta saisie par M. Bersier à 15 h. » Trois critères : 20 entrées, aucune erreur, contrôle à l'heure dite.

3. Descendre au niveau C2, puis monter plus tard : « D'ici le 20 mars, présente en 10 minutes à l'équipe nos trois canaux de communication, avec pour chacun le public visé et un exemple récent. » L'analyse viendra en 3e année, quand le plan le prévoit et que l'apprentie aura les outils de l'école.

11. 1) Relire la consigne avec les cinq défauts. ; 2) Réécrire avec verbe, résultat, délai. ; 3) Évaluer avec la grille, critère par critère. ; 4) Faire parler l'apprenti en premier. ; 5) Reporter le bilan au dossier et au rapport. Base : LFPr art. 10, 20 et 34 ; OEC art. 17 et 18 ; ordonnance logistique CFC (RS 412.101.220.31), art. 4 et 15 ; CO art. 328 ; LPD art. 6 ; plans de formation employé de commerce (68800) et assistant socio-éducatif (94308) ; guide time2learn pour formateurs (Swissmem, 2026).