

FICHES-OUTILS

POUR UN ACCOMPAGNEMENT EN MATIÈRE DE TUTORAT



SOMMAIRE

Comprendre —	Comprendre les jeunes : relation à l'école, au travail et à eux-mêmes	33
Comprendre —	Comprendre la formation en alternance	83
Comprendre —	Être personne tutrice : où en suis-je dans ma pratique ?	36
Comprendre —	Être personne tutrice : les missions principales	41
Comprendre —	Être personne tutrice : les rôles et fonctions	118
Préparer —	Décrire la fonction de la personne tutorée	27
Préparer —	Clarifier les attentes respectives de l'organisme de formation et de l'institution	30
Préparer —	Motiver et sensibiliser les collègues dans l'accompagnement des personnes tutorées	59
Préparer —	Présenter le projet institutionnel	65
Préparer —	Se préparer à accueillir une personne tutorée	75
Préparer —	Accueil de la personne stagiaire	103
Préparer —	Checklist des repères pour la personne tutorée	107
Accueillir —	Annoncer la venue d'une nouvelle personne	19
Accueillir —	Créer un organigramme	110
Accueillir —	Favoriser la familiarisation avec les lieux et les personnes	137
Accueillir —	Organiser les premiers contacts avec une personne stagiaire	154
Accompagner —	4 méthodes de transmission entre personnes tutrice et tutorée	4

SOMMAIRE

Accompagner —	Accompagner une personne tutorée en formation en alternance	10
Accompagner —	Assurer l'évaluation formative et faciliter l'auto-évaluation.	21
Accompagner —	Fixer des objectifs personnalisés au tutorat	48
Accompagner —	Identifier et valoriser les compétences transversales des personnes tutorées	56
Accompagner —	3 outils pour donner un cadre aux entretiens de tutorat	84
Accompagner —	3 outils pour observer des situations professionnelles	96
Accompagner —	Encadrer les stagiaires sur le terrain.	113
Accompagner —	Faire des observations de la personne tutorée	133
Accompagner —	Guide de suivi et d'évaluation des personnes tutorées.	140
Évaluer —	Évaluer le tutorat par les personnes tutorées.	44
Évaluer —	Rapport d'étonnement, des retours sur le déroulement du tutorat	69
Évaluer —	Se sentir à l'aise avec l'évaluation des stagiaires ou en collaboration avec un organisme de formation.	79
Évaluer —	L'incident critique, un outil pour faire le point et améliorer ses pratiques de tutorat	148
Conclure —	Faire le point sur la collaboration entre l'organisme de formation et l'institution	131



4 méthodes de transmission entre personnes tutrice et tutorée¹

Comprendre > Préparer > Accueillir > **Accompagner** > Évaluer > Conclure

Quand ?	Pour qui ?	Type de tutorat ?	Format
Accompagner	Personne tutrice	Transmission	Méthode

Présentation de 4 méthodes de transmission possibles, avec leurs implications et spécificités, dans le cadre d'un tutorat au sein d'une institution.

Les choix effectués permettront ensuite de planifier l'implication d'autres parties prenantes dans le processus entre les deux personnes qui se succèdent.

Les bonnes raisons de le faire :

Les moments de transmission sont à la fois charnières et complexes pour les institutions, les membres de l'encadrement et de l'équipe, mais également les individus concernés. En effet, le changement vécu lors de ces moments entraîne une période d'instabilité dont les conséquences peuvent se reporter sur les individus mais également sur le collectif.

Poser un choix, et initier des actions qui en découlent, a un effet rassurant pour l'institution car cela permet alors à chaque personne de prendre sa place, plus ou moins active, dans la transmission. Afin de l'assurer du mieux possible, le tutorat entre les deux personnes est une solution efficace, porteuse de sens et qui permet à ces moments charnières de se dérouler au mieux.

Comment l'utiliser ?

Cet outil peut être utilisé dès l'annonce ou la perspective d'un départ, pour planifier le mode de transmission privilégié et déterminer les personnes tutrices à impliquer dans l'accueil et l'accompagnement de la nouvelle personne. Il faut choisir la méthode de transmission en fonction de l'organisation institutionnelle.



Le truc pour réussir

Adaptez le mode de transmission aux compétences et préférences des deux personnes impliquées : certaines personnes préfèrent transmettre oralement, d'autres par écrit via un texte suivi ou un schéma, de même pour la réception des informations.

¹Adapté de l'outil «4 méthodes de transmission entre ancien·ne et nouveau·elle travailleur·euse» produit par Competentia, en interaction avec les partenaires sociaux du secteur non marchand. L'outil Competentia peut être copié, partagé en créditant la production et adapté en conservant les mêmes conditions de diffusion.



En pratique

Voici **4 méthodes de transmission possibles**, avec leurs implications et spécificités, dans le cadre du tutorat entre la personne qui quitte l'institution et celle qui la remplace.

1. La méthode « Tire ton plan ! »

Cette méthode de transmission n'en est en réalité pas une... puisqu'il s'agit d'un cas où aucune transmission n'est organisée entre les deux personnes clés de la transition. Cette situation peut, par exemple, survenir lors d'un licenciement ou du départ précipité d'une personne travailleuse.

Dans certains cas, les informations sont assez difficiles à trouver et la nouvelle personne doit même chercher l'information ou la recouper avec celles qui sont disponibles.

Cette modalité n'est bien entendu pas souhaitable, et entraînera la nécessité d'impliquer davantage l'équipe ou la direction dans le processus.

Exemple

Une personne est absente de longue durée pour maladie puis finalement démissionne de l'organisation, sans reprise de travail. Cette personne n'a pas mis ses dossiers en ordre avant de partir et la nouvelle personne doit donc se débrouiller avec les documents qu'elle récupère et parfois même faire des recherches pour avoir accès aux informations dont elle a besoin.

2. La méthode « A emporter »

Cette méthode de transmission s'impose lorsqu'une période de travail « côte à côte » n'est pas ou peu envisageable. Elle consiste, pour la personne qui part, à **rassembler un ensemble de documents/informations à transmettre** sous forme d'une farde ou d'un vade-mecum par exemple. La personne qui transmet ne rencontre pas ou peu celle qui reçoit le document.

Outre le domaine des tâches, cette modalité peut également couvrir le domaine de l'organisation via la communication du règlement de travail, de l'organigramme, etc.

Le recours à cette méthode de transmission a plusieurs implications :

- › Cela demande des compétences spécifiques et un travail important de la part de la personne qui quitte l'institution pour compiler et organiser l'information nécessaire à la personne qui lui succédera.
- › Ce document de transmission peut être utile à l'ensemble de l'équipe, pour accompagner la nouvelle personne et pour leurs propres missions.
- › Cela permet à la personne qui arrive de prendre connaissance des informations clés en toute autonomie.
- › Cela nécessite de reconnaître qu'il est utile et nécessaire que la nouvelle personne consacre du temps à ce travail d'acquisition des informations.



- › La quantité d'informations peut être importante à « digérer » en une fois. Il est important de proposer d'autres modalités, pendant la période d'accueil de la nouvelle personne, que la lecture continue...

Cette méthode a l'avantage de permettre le transfert de connaissances explicites mais ne se suffit pas à elle-même lors de l'accueil d'une nouvelle personne. Elle doit être complétée par d'autres dispositifs impliquant notamment l'équipe ou la direction. Ceci est d'autant plus important lorsque la personne a peu d'expérience dans la fonction ou les tâches demandées.

Exemple

La personne qui quitte l'institution est sous statut ACS² et aucun moment commun entre les deux n'est possible sans surcoût pour l'institution. La personne sur le départ prévoit donc de réaliser une « farde de transmission » pour la personne qui la succède.

Une partie des documents constitue un « mode d'emploi » des tâches importantes liées à la fonction :

- › des captures d'écran pour réaliser des démarches en ligne
- › des copies de documents importants pour chaque tâche (dont une liste des étapes à réaliser et des interlocuteurs privilégiés)
- › un calendrier annuel des échéances importantes (par exemple au niveau administratif)

La farde comprend également des documents liés au secteur et à l'institution:

- › le décret et autres législations sectorielles, des documents officiels du secteur
- › un inventaire des acronymes et abréviations utilisés au sein du secteur et de l'institution
- › l'historique de l'institution
- › la description des fonctions des membres de l'équipe
- › des aspects pratico-pratiques : comment imprimer un document, introduire une demande de formation...

Synthèse des caractéristiques de cette méthode :

- › **Domaines de socialisation couverts** : principalement le contenu du travail, et ensuite l'institution.
- › **Type de connaissances transmises** : connaissances explicites.
- › **Satisfaction de la nouvelle personne** : variable en fonction de la continuité souhaitée par rapport aux méthodes antérieures utilisées.

³Agent contractuel subventionné financé par Actiris en Région de Bruxelles-Capitale. Une seule personne est financée en même temps.



3. La méthode « côte à côte »

Cette méthode combine une courte période de transmission entre ancien·ne et nouveau·elle titulaire de la fonction avec le stockage et la transmission d'informations (voir méthode « A emporter »). Cette période varie entre 3 à 15 jours.

Le recours à cette méthode de transmission a plusieurs implications :

- › Elle peut provoquer une surcharge d'informations, car beaucoup de choses sont transmises en peu de temps.
- › Elle nécessite que la personne qui transmet soit capable d'explicitier son travail et ses méthodes.
- › Elle donne accès à des éléments d'ordre informel ou relationnel (qui ne sont pas accessibles si l'on utilise que la méthode « A emporter »). Par exemple des discussions sur les liens avec des partenariats extérieurs ou avec la direction. On peut parler ici d'explication de connaissances tacites ou implicites (et pas seulement explicites).
- › L'observation des activités menées permet également de transmettre certaines connaissances implicites.

A nouveau, cette modalité ne se suffit pas à elle-même et doit être complétée par d'autres dispositifs impliquant notamment l'intervention de l'équipe et de la direction.

Exemple

Avant son arrivée au sein de l'institution, un contrat de 10 jours est prévu pour la personne qui va entrer en fonction. Durant cette période, elle observera tout d'abord les démarches régulières réalisées par la personne en poste. Elle prend alors des notes (liens, mots de passe, dans un carnet personnel). Les choses essentielles sont partagées sans nécessairement beaucoup pratiquer.

Une ligne du temps de ce qui a été fait peut être présentée, l'histoire de l'institution peut être racontée, sa culture peut être explicitée. Des moments peuvent aussi être laissés libres pour permettre à la personne de poser ses questions par rapport à la fonction. Si des réunions avec des collègues sont prévues, la personne y assiste et est présentée aux autres membres de l'équipe.

Synthèse des caractéristiques de cette méthode :

- › **Domaines de socialisation couverts** : le contenu du travail, l'organisation et le groupe de travail.
- › **Type de connaissances transmises** : connaissances implicites et explicites.
- › **Satisfaction de la nouvelle personne** : bonne si combinée avec un accompagnement par la suite.



4. La méthode « immersion prolongée »

Cette méthode prévoit une coprésence de plusieurs semaines à plusieurs mois entre l'ancienne et la nouvelle personnes. Les possibilités offertes par cette immersion prolongée sont nombreuses.

Ce type de modalité est particulièrement adapté dans le **cadre de fonctions polyvalentes**. En effet, il permet d'aborder les différentes facettes du métier, au moment où elles se présentent, et de progressivement donner de l'autonomie à la personne.

Cette méthode :

- › Permet à la personne qui prendra sa fonction de se plonger dans le quotidien qui sera le sien (ou celui de ses équipes) dans les mois à venir.
- › Permet d'acquérir les codes, de comprendre la culture et la spécificité de l'institution, d'avoir accès aux valeurs qui sous-tendent ses actions, etc. Ce sont des éléments très riches et éclairants pour les nouveaux et nouvelles arrivants.
- › Permet à la nouvelle personne de prendre conscience des similitudes et des décalages entre sa façon de procéder et celle de l'ancien titulaire du poste.
- › L'inconvénient de cette modalité est qu'elle est coûteuse pour l'institution. Toutefois, elle paraît particulièrement indiquée dans le cas du remplacement d'un poste clé, comme par exemple celui d'un·e responsable qui part à la retraite avec de nombreuses connaissances.

Exemple

Une directrice qui part à la retraite prévoit une transition de plusieurs mois avec la nouvelle direction. Chaque fois que l'ancienne direction réalise des tâches que la personne souhaite apprendre, elle se met à côté d'elle la première fois puis les réalise seule ensuite. La personne a l'occasion de montrer et donner ses « trucs et astuces », l'autre d'observer, de faire le travail et d'apprendre au fur et à mesure. Des périodes d'immersion dans les équipes sont également organisées pour mieux appréhender le travail au sein de l'institution. La future nouvelle direction assiste également aux entretiens d'évaluation et demande à chaque personne de lui transmettre un élément qu'elle juge important à communiquer sur son métier.

Synthèse des caractéristiques de cette méthode :

- › **Domaines de socialisation couverts** : le contenu du travail, l'organisation, le groupe de travail et l'individu
- › **Type de connaissances transmises** : connaissances implicites et explicites
- › **Satisfaction de la nouvelle personne** : en général excellente



Tableau récapitulatif des 4 méthodes

Méthodes	Domaines de socialisation couverts				Connaissances transmises		Satisfaction du nouveau
	Contenu du travail	Organisation	Groupe/équipe de travail	Individu	Explicites	Implicites	
Tire ton plan !							Mauvaise
À emporter	x	x			x		Variable
Côte à côte	x	x	x		x	x	Bonne si combinée à un autre type d'accompagnement
Immersion prolongée	x	x	x	x	x	x	Excellente



Accompagner une personne tutorée en formation en alternance¹

Comprendre > Préparer > Accueillir > **Accompagner** > Évaluer > Conclure

Quand ?	Pour qui ?	Type de tutorat ?	Format
Accompagner	Institution Organisme de formation Personne tutrice	Formation Intégration Insertion	Méthode

Fiche-outil complétée par « Comprendre la formation en alternance », « Comprendre les jeunes : relation à l'école, au travail et à eux-mêmes », « Motiver et sensibiliser les collègues dans l'accompagnement des personnes tutorées » et « Être personne tutrice : les missions principales »

Accueillir un·e jeune en alternance est l'occasion de valoriser les compétences d'un·e membre de votre institution plus expérimenté·e en lui permettant d'être la personne tutrice.

L'alternance est une approche de la formation où une partie des compétences est acquise à l'école, et l'autre en situation de travail, en situation réelle. Il s'agit donc de l'opportunité de prendre en main la formation « sur mesure » d'un·e potentiel·le futur·e collaborateur·rice.

Les organismes proposant la formation en alternance et toutes les informations propres à cette formation sont disponibles sur le [site de l'OFFA](#).

¹D'après « Accompagner les stagiaires en formation en alternance » de Le Grain asbl, 2021 et de « Recrutement non discriminant : accueillir un·e jeune en formation en alternance » de Competentia.be. L'outil Competentia, produit en interaction avec les partenaires sociaux du secteur non marchand, peut être copié, partagé en créditant la production et adapté en conservant les mêmes conditions de diffusion.



Les trucs pour réussir

- › Trouvez dans votre équipe une personne tutrice qui sera formée à cette fonction ou qui aura fait valider ses compétences. Il existe des soutiens financiers à cet effet, renseignez-vous auprès de votre Fonds sectoriel.
- › Choisissez un centre de formation proche de votre lieu de travail : le public CEFA, surtout s'il a moins de 18 ans, a une mobilité limitée.
- › Rencontrez l'organisme de formation avant le début du tutorat pour connaître le contenu de la formation, les objectifs et mettre au point les modalités de collaboration avec la personne accompagnatrice scolaire (suivi, évaluation...).

Et après ?

Sensibilisez et mobilisez tout le personnel, préparez le tutorat avec la personne tutorée et, le cas échéant, avec les représentant·e·s du personnel. Une fois que vous savez quand elle commencera, prévenez toutes les personnes impliquées pour qu'il n'y ait pas de malentendu.

Des propositions ludo-pédagogiques

Cet outil a été conçu pour permettre aux équipes qui accueillent une personne tutorée dans le cadre d'une formation en alternance de réfléchir à leur posture d'accompagnement, à la place qu'elles vont lui donner dans leur institution et à la relation qu'elles vont instaurer avec elle.

L'intention est de favoriser un cadre de tutorat permettant à la personne tutorée de développer une identité professionnelle fière, propice à son épanouissement et à son émancipation.

Les propositions ci-dessous visent à nourrir un temps de réflexion collectif autour du tutorat. Pas nécessairement, un temps d'évaluation formel mais plutôt un temps d'arrêt en équipe (avec ou sans la personne tutorée) ou un entretien individuel avec la personne tutorée, sur le lieu du tutorat.

Elles n'ont pas été pensées pour une réunion avec la personne accompagnatrice scolaire. Le cas échéant, elles nécessiteraient d'être légèrement adaptées.

En fonction du profil des participant·e·s (équipe, personne(s) tutrice et/ou tutorée), différentes options sont proposées. Certaines personnes utilisent juste les fiches-outils disponibles sur tutorats.org, d'autres juste les cartes², d'autres encore tout le matériel.

²Disponibles dans cette fiche.



Fiche signalétique des activités

Activité 1	
Titre	Arpentage des 3 fiches en équipe
Public-cible	Equipe et personnes tutrices
Objectif	Percevoir les enjeux de chacune des fiches-outils
Matériel nécessaire	F-O – Comprendre les jeunes : relation à l'école, au travail et à eux-mêmes F-O – Identifier et valoriser les compétences transversales des personnes tutorées F-O – Être personne tutrice : les missions principales
Activité 2	
Titre	Partage d'idées et d'illustrations autour d'une fiche en équipe
Public-cible	Equipe et personnes tutrices
Objectif	Se décentrer et élargir son champ de compréhension
Matériel nécessaire	F-O – Comprendre les jeunes : relation à l'école, au travail et à eux-mêmes F-O – Identifier et valoriser les compétences transversales des personnes tutorées F-O – Être personne tutrice : les missions principales
Activité 3	
Titre	Lecture partagée des 3 fiches en équipe
Public-cible	Equipe et personnes tutrices
Objectif	Questionner ses pratiques de tutorat
Matériel nécessaire	Cartes-questions rouges F-O – Comprendre les jeunes : relation à l'école, au travail et à eux-mêmes F-O – Identifier et valoriser les compétences transversales des personnes tutorées F-O – Être personne tutrice : les missions principales
Activité 4	
Titre	Échange autour des cartes-questions
Public-cible	Equipe, personnes tutrices et personnes tutorées
Objectif	Améliorer l'accueil, l'aspect formatif du tutorat ou l'organisation de l'équipe
Matériel nécessaire	Cartes-questions rouges Cartes-questions bleues
Activité 5	
Titre	Entretien individuel autour des cartes-questions
Public-cible	Personnes tutrices et personnes tutorées
Objectif	Déterminer des pistes d'amélioration
Matériel nécessaire	Cartes-questions rouges Cartes-questions bleues



Activité n°1 – Arpentage³ des 3 fiches en équipe

Cette activité concerne uniquement l'équipe et les personnes tutrices. Les jeunes n'y sont pas convié·e·s.

Pour cette activité, munissez-vous des 3 fiches-outils :

1. Comprendre les jeunes : relation à l'école, au travail et à eux-mêmes
 2. Identifier et valoriser les compétences transversales des personnes tutorées
 3. Être personne tutrice : les missions principales
- › Chaque personne participante dispose d'une fiche. Si vous êtes plus que 3, créez des groupes de réflexion.

Déroulement de l'activité :

- › Répartissez les 3 fiches entre les différentes personnes. Chacune parcourt une fiche (ou un bout de fiche), et repère ce qui, dans le contenu, nourrit ses propres questionnements, lui donne des idées pour mieux accueillir et encadrer les jeunes.
- › Chacune partage ce qu'elle a trouvé intéressant dans la partie découverte. L'ordre des fiches ou même l'ordre à l'intérieur d'une fiche n'a pas d'importance. Une première personne se lance. Continue celle qui voit un lien avec sa découverte. Et ainsi de suite. Ensemble, l'équipe va reconstituer ce qu'elle trouve intéressant dans les fiches.
- › Au fur et à mesure, sur une grande feuille, on note les éléments qui interrogent le fonctionnement actuel de l'équipe, les idées à creuser, etc.
- › Si l'équipe le souhaite, cette synthèse peut faire l'objet d'une mise en forme pour être affichée (illustration, réorganisation des idées, etc.).

Activité n°2 – Partage d'idées et d'illustrations autour d'une fiche en équipe

Cette activité concerne uniquement l'équipe et les personnes tutrices. Les jeunes n'y sont pas conviés.

Pour cette activité, choisissez une fiche parmi les 3 fiches-outils ci-dessous :

1. F-O – Comprendre les jeunes : relation à l'école, au travail et à eux-elles-mêmes
 2. F-O – Identifier et valoriser les compétences transversales des personnes tutorées
 3. F-O – Être personne tutrice : les missions principales
- › Chaque personne participante dispose d'un exemplaire de la fiche-outil sélectionnée.
- › Disposez d'une feuille A3 ainsi que des marqueurs/crayons de couleurs.

Déroulement de l'activité :

- › Chaque personne parcourt la fiche. Elle repère ce qui, dans le contenu, nourrit ses propres questionnements, et donne des idées pour mieux accueillir et encadrer les jeunes.

³L'arpentage est une méthode de lecture collective, de découverte à plusieurs de documents, en vue de leur appropriation critique, pour faciliter la réflexion collective et nourrir l'articulation entre pratique et théorie.



- › Chacune à son tour partage ce qu'elle a relevé d'intéressant. On fait un tour de table permettant à chaque personne d'avoir un temps de parole équivalent.
- 💡 Si des éléments sont cités plusieurs fois, c'est très bien. Cela montre que c'est un élément qui est partagé. N'hésitez pas à noter ces redondances.
- › Les éléments relevés sont sujets à débattre : réflexion à propos de l'implication de ces constats/idées sur les habitudes de l'entreprise/organisation. Il est également possible de tenter de répondre aux questions proposées sur la fiche lue.
- › Après avoir échangé, chacune illustre ce qu'elle a retenu des échanges sur une grande feuille blanche collective, sans parler. Les dessins peuvent se compléter mais il est interdit d'écrire des mots.
- › Chaque personne essaie de trouver ce que les autres ont voulu exprimer et les intentions sont comparées.

Activité n°3 – Lecture partagée des 3 fiches en équipe

Cette activité concerne uniquement l'équipe et les personnes tutrices. Les jeunes n'y sont pas convié·e·s.

Pour cette activité, munissez-vous des cartes-questions rouges et des 3 fiches-outils :

1. Comprendre les jeunes : relation à l'école, au travail et à eux-mêmes
2. Identifier et valoriser les compétences transversales des personnes tutorées
3. Être personne tutrice : quelques notions de base

- › Chaque personne participante dispose d'une fiche. Si vous êtes plus que 3, créez des groupes de réflexion.

Déroulement de l'activité :

- › Pour préparer la réunion, les cartes-questions sont lues et celles qui ne sont pas pertinentes dans la situation actuelle sont retirées.
- › Les 3 fiches sont réparties entre les personnes participantes. Chacune parcourt une fiche (ou un bout de fiche si des sous-groupes ont été formés) et repère ce qui, dans le contenu, nourrit ses propres questionnements et donne des idées pour mieux accueillir et encadrer les jeunes.
- › En équipe, des cartes-questions rouges (une à la fois) sont tirées au sort et le groupe tente d'y répondre collectivement en faisant des liens avec les éléments lus dans les fiches.
- › Si l'équipe a déjà une expérience dans le tutorat, elle peut aborder les cartes-questions sans avoir lu les fiches. Les fiches peuvent alors être distribuées a posteriori pour prolonger la réflexion.



Activité n°4 – Echange autour des cartes-questions

Cette activité concerne l'équipe, les personnes tutrices ainsi que les personnes tutorées.

Pour cette activité, munissez-vous :

- des cartes-questions rouges pour l'équipe et les personnes tutrices
- des cartes-questions bleues pour les personnes tutorées.

En réunion d'équipe incluant les personnes tutorées, l'idée est de prendre un temps d'échange pour discuter du tutorat en croisant les regards.

Déroulement de l'activité :

- › Les cartes-questions rouges et bleues sont lues et celles qui ne sont pas pertinentes dans la situation actuelle sont retirées.



En fonction du moment choisi dans le parcours de la personne tutorée les cartes bleues avec le sigle > sont prises si on est au début du tutorat et celles avec le sigle >> sont prises si la personne tutorée est là depuis au moins un mois.

- › Les cartes sont réparties en deux tas : cartes rouges pour l'équipe et bleues pour les personnes tutorées.
- › Chaque personne à son tour tire une carte et essaie d'y répondre selon sa propre perception. Les autres réagissent s'ils ont un avis différent ou s'ils souhaitent ajouter quelque chose. Les personnes qui ne prennent pas spontanément la parole sont sollicitées régulièrement par la personne référente afin qu'elles émettent également leurs avis.
- › Pour conclure, les différences de perception du déroulement du tutorat entre l'équipe et les personnes tutorées sont mises en avant mais aussi au sein de l'équipe. Des conclusions sont tirées afin d'améliorer l'accueil, l'aspect formatif du tutorat ou l'organisation de l'équipe.

Activité n°5 – Entretien individuel autour des cartes-questions

Cette activité concerne les personnes tutrices ainsi que les personnes tutorées.

Pour cette activité, munissez-vous :

- des cartes-questions rouges pour les personnes tutrices
- des cartes-questions bleues pour les personnes tutorées.

Déroulement de l'activité :

- › Avant l'entretien, la personne tutrice lit les cartes-questions rouges et bleues et retirent celles qui ne sont pas pertinentes dans la situation actuelle. En fonction du moment choisi dans le parcours du tutorat, les cartes bleues avec le sigle > sont prises si on est au début du tutorat et celles avec le sigle >> sont prises si la personne tutorée est là depuis au moins un mois.
- › En entretien individuel entre les deux personnes, l'idée est de croiser les regards sur le déroulement du tutorat.
- › Les cartes sont réparties en deux tas : cartes rouges pour la personne tutrice et les cartes bleues pour la personne tutorée.
- › L'entretien est rythmé par des cartes tirées tour à tour. La personne qui tire la carte essaie d'y répondre. L'autre apporte ensuite sa vision pour alimenter la discussion.
- › En conclusion, des pistes de changements sont proposées pour améliorer les situations.



<p>?</p> <p>Quelle est votre principale attente vis-à-vis de la personne tutorée ?</p>	<p>?</p> <p>Quelles sont les attitudes de la personne tutorée qui ne vous paraissent pas adéquates ? Pourquoi ?</p>	<p>?</p> <p>Vous manque-t-il des informations nécessaires à l'intégration et la formation de la personne tutorée ? Lesquelles ?</p>
<p>?</p> <p>Comment favoriser des occasions pendant lesquelles la personne tutorée peut poser des questions sans se sentir jugée ?</p>	<p>?</p> <p>Comment prévenir les résistances aux changements provoqués par l'arrivée d'une nouvelle personne dans l'équipe ?</p>	<p>?</p> <p>Comment favoriser le sentiment d'appartenance de la personne tutorée à votre équipe ?</p>
<p>?</p> <p>Quelles sont les dimensions éthiques liées à votre métier que vous souhaiteriez transmettre à la personne tutorée ?</p>	<p>?</p> <p>Quelles sont vos attentes en matière de formation que vous souhaiteriez demander à l'organisme ?</p>	<p>?</p> <p>Comment l'organisation du travail vous donne le sentiment (ou non) de disposer du temps nécessaire à accorder à l'apprentissage de la personne tutorée ?</p>
<p>?</p> <p style="text-align: right;">F1⁴</p> <p>Comment prendre en compte l'expérience de la personne tutorée dans votre institution ?</p>	<p>?</p> <p style="text-align: right;">F1</p> <p>Comment pouvez-vous accompagner le processus de construction de l'estime de soi de la personne tutorée ?</p>	<p>?</p> <p style="text-align: right;">F1</p> <p>Quel lien voyez-vous entre les compétences développées par l'organisme et celles acquises par la personne tutorée dans votre institution ?</p>

⁴D'après « Comprendre les tutoré-e-s : relation à l'école, au travail et à eux-mêmes », idem pour les suivantes



<p>? F2</p> <p>Qu'est-ce qui vous motive à vous impliquer en tant que personne tutrice ou équipe qui entoure la personne tutorée ?</p>	<p>? F3</p> <p>Quelles sont les activités de la personne tutorée qui pourraient mettre en lumière ses compétences transversales (softskills) à développer ?</p>	<p>? F3</p> <p>Quelles sont les compétences transversales (softskills) importantes dans votre profession ?</p>
<p>? F3</p> <p>Quelles sont les activités de la personne tutorée qui pourraient mettre en lumière ses compétences transversales (softskills) maîtrisées ?</p>	<p>? F4</p> <p>Que souhaitez-vous transmettre à la personne tutorée à propos de la culture de votre organisation ?</p>	<p>? F4</p> <p>Comment favoriser l'expression des émotions de la personne tutorée en construisant une relation saine entre les personnes tutrices et tutorées ?</p>
<p>? F4</p> <p>Quelles règles implicites (évidentes pour tous sans qu'elles aient été décidées) sont en vigueur dans votre institution ?</p>	<p>? ▶</p> <p>Quelles sont vos attentes en matière de formation que vous souhaiteriez demander à l'organisme ?</p>	<p>? ▶</p> <p>Comment l'organisation du travail vous donne le sentiment (ou non) de disposer du temps nécessaire à accorder à l'apprentissage de la personne tutorée ?</p>
<p>? ▶</p> <p>Comment prendre en compte l'expérience de la personne tutorée dans votre institution ?</p>	<p>? ▶</p> <p>Comment pouvez-vous accompagner le processus de construction de l'estime de soi de la personne tutorée ?</p>	<p>? ▶</p> <p>Quel lien voyez-vous entre les compétences développées par l'organisme et celles acquises par la personne tutorée dans votre institution ?</p>







<p>?</p> <p>Quelles sont les manières de communiquer avec toi que tu souhaiterais éviter pendant ton tutorat ?</p>	<p>?</p> <p>Comment vois-tu l'articulation entre ce que tu apprends à l'organisme de formation et ce que tu réalises ici ?</p>	<p>?</p> <p>Disposes-tu de temps d'arrêt avec ta personne tutrice et/ou l'équipe pour faire un retour sur tes expériences de travail ?</p>
<p>?</p> <p>Dans le cadre de ton apprentissage as-tu le sentiment que l'erreur est admise et considérée comme formatrice ? Pourquoi ?</p>	<p>?</p> <p>Les activités de travail proposées sont-elles formatives ? Pourquoi ?</p>	<p>?</p> <p>Comment vis-tu la transition entre ton identité d'élève et celle de professionnel·le ?</p>
<p>?</p> <p>Ce passage sur le terrain confortait-il ton souhait de continuer ce métier ? Pourquoi ?</p>	<p>?</p> <p>Quel moment a été le plus instructif pour toi depuis ton arrivée ? Pourquoi ?</p>	<p>?</p> <p>L'accompagnement par ta personne tutrice te semble-t-il soutenant ? Pourquoi ?</p>
<p>?</p> <p>Qu'as-tu observé comme différences dans l'exercice de ton métier au sein de l'équipe ?</p>	<p>?</p> <p>Y-a-t-il des facettes de ton travail qui te semblent pénibles ? Influenceront-elles ton choix de poursuivre dans cette profession ?</p>	<p>?</p> <p>Quelles sont les dimensions éthiques de la profession que t'ont transmis tes collègues ?</p>



Annoncer la venue d'une nouvelle personne¹

Comprendre > Préparer > **Accueillir** > Accompagner > Évaluer > Conclure

 Quand ?	 Pour qui ?	 Type de tutorat ?	 Format
Accueillir	Institution Personne tutrice	Formation Intégration Insertion Inclusion	Support de réunion

Fiche-outil complétée par « Accueil de la personne tutorée », « Favoriser la familiarisation avec les lieux et les personnes » et « Organiser les premiers contacts avec les personnes tutorées »

Pourquoi ?

Pour faciliter une intégration, il est important d'annoncer l'arrivée d'une nouvelle personne à toute personne concernée :

- › les collègues
- › les bénéficiaires
- › les organismes partenaires
- › les centres de formation
- › etc.

Dans le cas de l'accueil de personnes tutorées au sein d'une institution accueillant des personnes mineures, il est légitime que les responsables légaux sachent avec qui la personne mineure sera en contact.

Dans cette situation, le projet institutionnel diffusé auprès des partenaires est un support idéal pour annoncer à tous l'existence d'une collaboration avec les organismes. Les personnes tutorées peuvent se rendre compte que leur accueil fait partie intégrante du projet de l'organisation.

Comment ?

Proposition 1

- ✓ Prévoir une note de service interne afin d'avertir l'ensemble du personnel, un avis destiné aux bénéficiaires et une annonce dans la salle du personnel.
- ✓ Organiser une réunion de service afin d'avertir l'ensemble du personnel et désigner les personnes en charge de relayer l'information auprès des autres. Cette réunion peut avoir un aspect formel tout comme se présenter sous la forme d'un petit-déjeuner.

¹D'après François, N., Noël, S., Pirard, F. Repères pour un tutorat organisé – Uliège 2022



Proposition 2

Les questions proposées peuvent servir de support à une réunion entre la personne tutrice et l'institution pour mieux organiser l'annonce de l'arrivée d'une nouvelle personne.

Comment annoncer la présence d'une nouvelle personne aux bénéficiaires, aux autres professionnels·le·s, aux équipes et aux partenaires ? Qui le fait ? Quand ? De quelle manière ?

Quel est le rôle de la personne tutrice dans cette annonce ?

Quelles sont les collaborations existantes (en particulier dans le cas où la personne tutorée est liée à un organisme partenaire comme un centre de formation...) à propos de l'annonce de l'arrivée de la personne tutorée ?





Ex. : visites, rencontres diverses, observations et évaluations, explications diverses, etc.

Comment améliorer l'annonce de l'arrivée d'une nouvelle personne ?



Assurer l'évaluation formative et faciliter l'auto-évaluation¹

Comprendre > Préparer > Accueillir > **Accompagner** > Évaluer > Conclure

 Quand ?	 Pour qui ?	 Type de tutorat ?	 Format
Évaluer	Personne tutorée Personne tutrice Institution Organisme de formation	Développement Formation Inclusion Insertion Intégration Réintégration Transition Transmission	Fiche informative Grille

Un peu de théorie

L'évaluation est l'action de vérifier l'acquisition d'un savoir, d'un savoir-faire et/ou d'une compétence, organisée par une personne considérée comme experte. Lorsque l'évaluation est au service de l'apprentissage, il en existe plusieurs formes :

- L'**évaluation diagnostique** se déroule au début des apprentissages et permet à la personne tutrice de visualiser les compétences et les savoirs de la personne tutorée.
- L'**évaluation formative** se déroule tout au long de l'apprentissage et permet à la personne tutrice d'adapter son tutorat et à la personne tutorée de progresser.
- L'**évaluation sommative et/ou certificative** se déroule à la fin de l'apprentissage et évalue l'ensemble des savoirs, savoir-faire et compétences abordés pendant le tutorat, la formation ou les études.
- L'**auto-évaluation** est l'action de s'évaluer soi-même. Bien entendu, il s'agit d'un apprentissage afin de mieux se connaître, de mieux apprendre et de mieux s'adapter. Tout au long d'un tutorat, la personne tutorée sera invitée à s'y prêter, accompagnée par la personne tutrice. L'avantage de cette forme d'évaluation est de participer activement à l'émancipation et l'autonomie des personnes tutorées.

¹D'après François, N., Noël, S., Pirard, F. Repères pour un tutorat organisé – Uliège 2022



En pratique

Trop souvent considérée comme l'étape finale, l'évaluation traverse l'ensemble du tutorat et permet à la personne tutorée comme à la personne tutrice d'articuler au mieux les apprentissages. A l'œuvre dès la première rencontre pour analyser les besoins et les objectifs, elle se poursuit tout au long du tutorat pour ajuster l'encadrement et l'accompagnement. Elle marquera la fin du tutorat par un moment de bilan (certificatif et/ou sommatif).

En cours de tutorat, la personne tutorée doit bénéficier d'une évaluation formative régulière et bienveillante afin d'assurer une formation et un accompagnement basés sur la régulation continue des apprentissages à partir des progressions, des questions et des difficultés que la personne tutorée rencontre :

- › Identification des points forts.
- › Identification des points à améliorer.
- › Identification des (nouveaux) objectifs spécifiques.

Au-delà de l'évaluation formative, il est important d'impliquer progressivement la personne tutorée dans sa propre évaluation afin qu'elle puisse s'auto-réguler. C'est ce qu'on appelle l'auto-évaluation. Cette compétence ne doit pas entièrement être maîtrisée en fin de tutorat mais on peut attendre de la personne tutorée une part de plus en plus active dans sa propre évaluation. Cette démarche lui permettra de gagner en autonomie, confiance en elle et productivité.



Conseils

- › Pour instaurer un cadre de confiance, il est conseillé d'établir les moments d'évaluations au préalable.
- › Les outils d'évaluation fournis par les écoles définissent les critères d'évaluation et constituent symboliquement une référence externe.
- › Les difficultés rencontrées par la personne tutorée peuvent amener une équipe à s'interroger sur les tâches et responsabilités demandées. Sont-elles en rapport avec les compétences attendues par le centre de formation par exemple ? Dans ce cas, il est important de contacter rapidement les référents au sein du centre de formation afin de mettre en place des stratégies de remédiation si des difficultés apparaissent.

Critères	Commentaires	Evaluation ¹		
		A	ECA	NA
Tâche				
Sous-tâche				
Consignes				
Communication verbale				
Communication non verbale				
Etc.				

¹A : acquis, ECA : en cours d'acquisition, NA : non acquis



Réflexion de la personne tutrice

Voici quelques questions que vous pourriez vous poser afin de structurer votre tutorat et son évaluation.

1. Quelle place offrir à l'évaluation formative ?

2. Comment se pratique-t-elle ? Comment permettre une participation active de la personne tutorée ?

3. Y a-t-il des moments réguliers prévus pour effectuer une évaluation formative avec la personne tutorée ? A quelle fréquence ?

4. Comment, par cette évaluation, aider chaque personne tutorée à identifier son degré de maîtrise des compétences attendues, et à définir des moyens concrets pour les améliorer ?



5. La personne tutorée peut-elle prendre du temps pour préparer une auto-évaluation hebdomadaire et pouvoir ainsi participer activement à l'évaluation formative ?

6. Quels sont les outils utilisés pour l'évaluation formative ?

7. Quelle place y a-t-il pour l'auto-évaluation ? Sur base de quels critères peut-elle s'effectuer ? Comment la pratiquer ?

8. Quels sont les outils qui peuvent aider les jeunes à la pratiquer ?



9. En cas de désaccord sur un ou plusieurs indicateurs ou critères d'évaluation entre l'évaluation formative et l'auto-évaluation, quelles sont les possibilités d'effectuer une mise au point avec la personne tutorée ? Avec quelle personne tierce ? Responsable d'équipe et organisme de formation ?

10. Quand la personne tutorée a des pratiques inadéquates en particulier vis-à-vis des bénéficiaires, quelles sont les possibilités d'arrêter le contrat de stage, d'emploi ? Jusqu'où va le droit à l'erreur, à « se faire la main » ?

11. Quelle communication faire aux personnes tutorées concernant les critères d'évaluation partagés entre les personnes de l'organisme de formation et celles de l'institution accueillante ?



Décrire la fonction de la personne tutorée¹

Comprendre > **Préparer** > Accueillir > Accompagner > Évaluer > Conclure

Quand ?	Pour qui ?	Type de tutorat ?	Format
Préparer	Personne tutrice	Développement Inclusion Insertion Intégration Transition Transmission	Canevas

Fiche-outil complétée par « Créer un organigramme » et « Favoriser la familiarisation avec les lieux et les personnes »

À quoi sert une description de fonction ?

Pour qu'un tutorat se passe bien, il est nécessaire que les personnes concernées comprennent bien leurs fonctions et missions et connaissent les compétences liées. Deux descriptions de fonction sont nécessaires : la description de fonction de la personne tutorée et la description de la personne tutrice.

La personne tutorée doit connaître ce qu'il est attendu d'elle et vers où elle se dirige.

La personne tutrice, pour bien accompagner et former, doit connaître la direction à prendre avec la personne tutorée et, les missions et limites de la fonction de tutorat.

Le canevas des deux descriptions de fonction doit être établi lors de la préparation du tutorat et communiqué lors des prises de fonction.

¹Cet outil est inspiré de « Canevas de description de fonction » produit par Competentia, en interaction avec les partenaires sociaux du secteur non marchand. L'outil Competentia peut être copié, partagé en créditant la production et adapté en conservant les mêmes conditions de diffusion.



Comment concevoir une description de fonction ?

Les premières étapes de l'élaboration d'une description de fonction sont la récolte d'informations ainsi que la réflexion et l'appropriation du processus et de la méthodologie utilisée.

Cette étape d'analyse et de réflexion doit être réalisée en concertation avec l'équipe en regard avec les objectifs de l'institution formatrice (école, formation, etc.).

Lorsque vous avez rédigé un canevas de base, il est possible de l'adapter à toutes les fonctions susceptibles de proposer du tutorat.

Il sera peut-être nécessaire de passer par plusieurs versions intermédiaires de cet outil de travail avant d'aboutir à un document finalisé.



Les trucs pour réussir

- › Évitez les descriptions de fonction trop longues et les listes interminables de tâches ou de compétences qui ne seront jamais exhaustives et qui peuvent décourager les personnes concernées.
- › Aidez-vous des documents existants au sein de votre institution. Cependant, chacun a sa fonction propre. Ex. : ROI, code de déontologie, règlement du travail, etc.
- › Adaptez la description de fonction à votre réalité : choisissez des termes qui correspondent à la culture de votre institution.
- › Un format visuel ou graphique peut aider à une meilleure appropriation.

Et après ?

- › Faites valider les documents auprès de votre responsable et des organes de concertation sociale le cas échéant.
- › Vous souhaitez aller plus loin ? Rendez-vous sur [Competentia.be](https://www.competentia.be)



Quand utiliser les descriptions de fonction ? Pourquoi et comment ?

D'une manière générale :

- › Communiquez leur description de fonction aux titulaires de la fonction et à leur responsable.
- › Rendez les descriptions de fonction accessibles à tout le personnel.
- › Utilisez les descriptions de fonction comme support dans toutes les procédures de gestion des compétences.

En particulier dans le cas du tutorat :

- › Avant le tutorat, communiquez-les aux personnes tutrices et le cas échéant aux organismes de formation.
- › Au début du tutorat, aux personnes tutrices.
- › ...



Exemple

Voici un exemple de canevas qui pourrait vous servir de base :

1. Titre de la fonction

2. Missions de la fonction

Verbe d'action + domaine d'activité + afin de... + résultat obtenu (orienté institution)

3. Finalités de la fonction

En tant que... + verbe d'action + domaine d'activité + afin de... + résultat obtenu (orienté rôle)

4. Exemples d'activités principales

5. Positionnement hiérarchique dans l'institution

6. Degré d'autonomie de la fonction

7. Cadre déontologique de rigueur



Clarifier les attentes respectives de l'organisme de formation et de l'institution¹

Comprendre > **Préparer** > Accueillir > Accompagner > Évaluer > Conclure

Quand ?	Pour qui ?	Type de tutorat ?	Format
Préparer	Personne tutrice Institution Organisme de formation	Formation Insertion	Support

Fiche-outil complétée par « Faire le point sur la collaboration entre l'organisme de formation et l'institution »

Dans le cadre des tutorats de formation et d'insertion, l'organisme de formation et l'institution sont en contact. Les partenariats enseignement/formation peuvent afficher les mêmes objectifs mais les contraintes administratives et organisationnelles peuvent différer. Vous trouverez ci-dessous des trucs et astuces ainsi que des propositions de marche à suivre. Pour connaître les types de partenaires enseignement / formation, rendez-vous sur [notre site](#).

Pourquoi ?

Garantir un tutorat de formation organisé suppose la mise en place de moments de concertation systématique impliquant le centre de formation et l'institution, afin de :

- › ne pas laisser les personnes tutrices dans l'incertitude quant aux acquis à reconnaître, aux compétences à développer
- › fixer un cadre clair de collaboration entre le centre de formation et l'institution

Les rencontres préalables et régulières avec le centre de formation représentent un atout pour :

- › ne pas « saucissonner » la personne en formation dans deux systèmes non concordants
- › réajuster de part et d'autre les attentes, cibler les besoins et les réponses à y apporter

Une communication régulière et fluide entre les deux partenaires crée un climat de confiance qui rejaillit sur la qualité de la relation entre les personnes tutrice et tutorée (elle donne une bonne information sur ce qui se passe au centre de formation, etc.).

Une telle concertation installe une collaboration qui se renforce au fil du temps entre les partenaires, malgré les changements de personnes.

¹D'après François, N., Noël, S., Pirard, F. Repères pour un tutorat organisé – Ullège 2022 et de « Fiche 5. Collaborer avec un partenaire enseignement/formation » de T. Lemaigre.



Trucs & astuces

- › Pour assurer une bonne collaboration avec l'organisme de formation et si cela ne vous a pas été transmis spontanément, demandez :
 - Le référentiel pédagogique
 - Le programme ou description du(es) cours
 - Le calendrier scolaire
 - La grille d'évaluation du stage et ce qui est attendu de la personne tutrice
 - Les coordonnées du responsable pédagogique des stagiaires
 - Le règlement de stage
- › Prenez toujours avec des pincettes les appréciations individuelles. Les stagiaires peuvent être très différent-es d'un contexte à un autre.
- › Qui dit « stage » dit « convention », notamment pour que les trois parties (organisme de formation, stagiaire et institution) soient informées et fixent leurs objectifs.
- › Découpage temporel clair et précis du stage : blocs de x semaines, blocs de x jours par semaine, blocs de x heures par jour, etc.

Comment ?

Une concertation peut prendre différentes formes :

- › Rencontre(s) au sein de l'institution entre la direction (avec les membres de l'équipe) et les personnes tutrices
- › Rencontre(s) au sein de l'organisme de formation avec l'ensemble des institutions qui collaborent à la formation

Voici des propositions de sujets à aborder lors de ces rencontres :

- › Changements survenus dans la formation et/ou dans les pratiques de l'institution
- › Conditions spécifiques d'encadrement de la personne en formation
- › Acquis avant le tutorat
- › Compétences à développer et conditions d'apprentissage à assurer



Exemple

Les questions proposées ci-dessous visent à aborder plusieurs sujets.

1. Quelles sont les attentes de l'institution et de l'organisme de formation à l'égard du tutorat (concernant par exemple les techniques de prise en charge des bénéficiaires, le soutien à leurs activités, les échanges avec les partenaires, la sensibilisation au travail en équipe) ?

2. Entre l'institution et l'organisme de formation, quelles sont les différences (voire les oppositions éventuelles) dans les manières d'envisager les pratiques attendues ? Ex. : l'organisme de formation demande d'initier les personnes tutorées à l'organisation d'activités pour les bénéficiaires ; cela peut aller à l'encontre de l'importance accordée par l'institution de soutenir avant tout les initiatives des bénéficiaires eux-mêmes (donc de développer une logique d'accompagnement plutôt que d'animation).

3. Comment dépasser les éventuelles différences de point de vue et clarifier ce que la personne tutorée peut ou ne peut pas faire ?

4. Comment rendre compatible les attentes des organismes de formation partenaires avec le projet de l'institution, et réciproquement ?



Comprendre les jeunes : relation à l'école, au travail et à eux·elles-mêmes¹

Comprendre > Préparer > Accueillir > Accompagner > Évaluer > Conclure

Quand ?	Pour qui ?	Type de tutorat ?	Format
Comprendre	Institution Personne tutrice	Formation	Fiche informative

Fiche-outil complétée par « Comprendre la formation en alternance »

Rapport des jeunes à l'alternance avec l'école

Il existe des jeunes qui savent très tôt vers quel métier s'orienter. Une partie de ces jeunes va se tourner vers l'enseignement en alternance pour se plonger directement dans l'apprentissage du métier souhaité. Cependant, ce parcours-là ne reflète pas toutes les réalités car d'autres jeunes s'inscrivent en CEFA² ou en promotion sociale par manque d'opportunité d'adhésion aux codes culturels de l'école. Réorientation, changement d'école, exclusion, situation de décrochage et/ou encore, statut d'élève libre ont contribué à l'image négative qu'ils et elles ont d'eux-mêmes, généralement accompagnée d'une perte de confiance dans leurs capacités d'apprentissage.

Consciente de ce « sac-à-dos » pas toujours facile à porter, la personne tutrice a un rôle-clef dans l'accompagnement des jeunes quant au développement d'une image plus positive d'eux-mêmes :

- › Reconnaître le statut de stagiaire et de personne tutorée permet le droit à l'erreur.
- › Formaliser dès le début les consignes générales et la culture de l'institution en matière de tenue vestimentaire, d'utilisation du téléphone, des prises de pauses, etc.
- › Éviter de pointer le parcours scolaire déficitaire – si c'est le cas – des jeunes vis-à-vis d'eux et de l'équipe.
- › Renvoyer aux jeunes des feedbacks positifs en mettant en avant les progrès et les réussites. La communication positive ne fait de mal à personne et contribue à la reconstruction identitaire.

¹D'après « Comprendre le jeune : relation à l'école, au travail et à lui-même » de Le Grain asbl, novembre 2020.

²Centre d'Enseignement et de Formation en Alternance.



Les formations par le travail redéfinissent les frontières entre éducation et travail, créant de nouvelles conditions d'apprentissages alliant savoirs et savoir-faire. L'impact de la formation par le travail dans l'alternance varie selon les circonstances dans lesquelles l'expérience est vécue et selon les identités initiales des jeunes.

Ce qui ancre l'alternance dans la vie réelle est de pouvoir être payé pour apprendre un métier. Ce paiement peut être perçu comme une sorte de reconnaissance sociale pour le travail exécuté.



Il est important de prendre en compte

- › La socialisation par le travail peut se vivre en confrontation avec la socialisation juvénile. Les codes sociaux différents en famille, à l'école, avec les pairs et les réseaux sociaux induisent un rapport qui peut être conflictuel avec le cadre conventionnel de l'organisation.
- › Les jeunes générations ont un rapport à l'emploi différent de leurs aîné·e·s. Elles se construisent dans une société dont la norme sociale prône l'épanouissement et la quête du bonheur. Dans ce contexte, le sens et la place du travail sont davantage questionnés.

Le travail, outil de l'émancipation des jeunes

Travailler est un acte de production pour lequel chaque personne attend une rétribution pécuniaire mais aussi symbolique : la reconnaissance. Ce processus peut être compris comme une transaction dynamique entre une identité de départ stigmatisée et une identité positive qui se construit autour du travail.



L'enjeu du temps passé en institution est de permettre aux jeunes de développer des compétences techniques, sociales mais aussi de gagner en autonomie et de prendre conscience de l'impact émancipateur du travail.

Les expériences en milieu du travail, soutenues et encadrées par une relation éducative personnalisée, valident un rapport positif à soi qui ouvre de nouvelles voies. Les jeunes vivent la relation au travail comme un temps de prise de conscience de leurs atouts sur lesquels s'appuyer et sur lesquels ils vont pouvoir s'appuyer, ainsi que de leurs fragilités à prendre en compte. Les expériences vécues par les jeunes dans l'institution, analysées avec le soutien de l'équipe éducative, vont constituer une base d'appui pour affronter les difficultés qui ne manqueront pas d'apparaître ultérieurement dans leur vie personnelle et professionnelle.



Bon à savoir

- › Le travail aura du sens pour la personne travailleuse si elle est persuadée d'être utile à la réalisation d'une œuvre collective, d'utilité sociale et un produit/service de qualité.
- › Si elle est reconnue et valorisée comme contributeur à part entière de cette réalisation, si elle éprouve de la fierté d'y avoir participé.
- › Si elle partage une idée collective, si elle est flattée d'appartenir à une communauté professionnelle ayant sa propre culture et ses valeurs.



Comment les jeunes se reconnaissent dans l'identité professionnelle en devenir ?

Travailler amène les jeunes à apprendre d'eux-mêmes et à faire évoluer certains traits de caractère. Les accompagner dans cette quête d'identité professionnelle fière, c'est agir sur 3 plans :

- › L'estime de soi
- › La reconnaissance de l'autre
- › L'appartenance à une communauté

Cette redéfinition appartient au parcours de chaque personne. Elle s'enracine dans la relation personnes tutrice-tutorée vécue sur le lieu de la formation professionnelle.



Questions pour aller plus loin

- › Comment prendre en compte le « sac-à-dos » des jeunes dans votre institution ?
- › À quelles conditions un stage dans votre institution peut-il être émancipateur ?
- › En quoi votre tutorat va-t-il contribuer à cette émancipation ?
- › Que pouvez-vous développer dans vos pratiques de tutorat pour aider les jeunes à se construire une identité professionnelle fière ?



Être personne tutrice : où en suis-je dans ma pratique ?¹

Comprendre > Préparer > Accueillir > Accompagner > Évaluer > Conclure

Quand ?	Pour qui ?	Type de tutorat ?	Format
Comprendre	Personne tutrice	Développement Formation Inclusion Insertion Intégration Réintégration Transition Transmission	Canevas

Fiche-outil présentée par « Être personne tutrice : les rôles et fonctions » et « Être personne tutrice : les missions principales »

Pourquoi ?

De temps en temps, cela vaut la peine de faire le point sur ses compétences et ses besoins en tant que personne tutrice. Le test proposé vous permettra de vous conforter dans votre position de personne tutrice, de vous orienter vers l'une ou l'autre action correspondant à votre situation et/ou à vous tourner vers les ateliers et formations que nous vous proposons.

Qu'est-ce que c'est ?

Un **test sous forme de 14 questions** pour se positionner dans son parcours en tant que personne tutrice. Les résultats débouchent sur des **propositions d'actions** à entreprendre pour améliorer sa pratique d'accompagnement des personnes tutorées.

¹D'après « Boite à outils pour les personnes accompagnant des stagiaires soignant-e-s en milieu hospitalier » de FeBi asbl



Les bonnes raisons de le faire

- › Réfléchir à ses pratiques et à sa motivation
- › Identifier des pistes d'action pour s'améliorer

Comment l'utiliser ?

Il n'y a pas de bonne ou mauvaise réponse.

Totalisez vos réponses pour chaque colonne et le total vous orientera vers un diagnostic.

Prenez connaissance des propositions d'actions qui le prolongent.

Le résultat vous appartient, vous en faites ce que vous voulez.



Quelques trucs pour réussir

- › Plus vous serez honnête avec vous-même, plus votre résultat sera fiable... et utile. Trouvez l'équilibre entre la part de vous-même qui se sent toujours sûre d'elle et celle qui doute...
- › Vous pouvez faire le test en duo, avec une autre personne qui est témoin de votre travail de tutorat et en qui vous avez confiance.

Elle vous pose les questions et note vos réponses sur le questionnaire. Elle vous aide à chaque fois que vous doutez. Elle vous interpelle lorsqu'elle estime que vous vous surestimez ou lorsque vous vous dévalorisez. Vous en parlez ensemble de façon ouverte et constructive, suite à quoi c'est vous qui tranchez sur la réponse à donner.



L'outil en pratique

Où en suis-je dans ma pratique de personne tutrice ?

Test d'auto-évaluation sur les compétences d'accompagnement des personnes tutorées

	A	B	C
<p>L'accueil des personnes tutorées dans mon institution se fait-il de façon préparée et structurée ?</p> <p>A : Oui B : Plus ou moins C : Non</p>			
<p>Comment vois-je les rapports de mon institution avec le monde extérieur ? Ex. : autres institutions, organismes de formation ou d'insertion, enseignement, etc.</p> <p>A : Nous ne sommes pas assez ouverts aux apports de l'extérieur B : Les choses doivent rester comme elles sont C : Il y a déjà beaucoup de passage, d'ouverture</p>			
<p>Avec mes proches (amitié, famille, etc.), est-ce que je parle de mon métier ?</p> <p>A : Très volontiers B : Cela dépend des moments C : Le moins possible</p>			
<p>Est-ce que je parviens à gérer le temps nécessaire à l'accompagnement des personnes tutorées parmi toutes les autres tâches qui m'incombent ?</p> <p>A : Oui B : Plus ou moins C : Non</p>			
<p>Ai-je suivi des formations concernant le tutorat et qui m'outillent en communication interpersonnelle ou en gestion de projets ou sur des notions de pédagogie ?</p> <p>A : Oui B : J'y pense mais je ne suis pas encore passé-e à l'acte C : Je ne vois pas trop de quoi il s'agit ou en quoi cela me concernerait</p>			
<p>Quand les nouvelles personnes tutorées arrivent dans mon institution, ont-elles les compétences qui correspondent aux tâches qu'il est prévu de leur confier ?</p> <p>A : Oui B : Plus ou moins C : Non</p>			



	A	B	C
<p>Pour moi, favoriser le développement de compétences et de l'identité professionnelles, c'est...</p> <p>A : Avant tout l'occasion de continuer à apprendre B : Une mission parmi d'autres C : Quelque chose dont je commence à avoir fait le tour</p>			
<p>Évaluer une personne tutorée :</p> <p>A : Cela se fait à tout moment du tutorat B : C'est un exercice qui peut être insécurisant. J'aurais besoin qu'il soit mieux balisé C : C'est l'accompagnement au quotidien qui compte, l'évaluation est quelque chose dans laquelle je m'investis moins</p>			
<p>Mes collègues et les personnes tutorées me voient comme quelqu'un :</p> <p>A : Qui a de l'empathie et qui s'organise bien B. Qui de l'empathie mais qui n'est pas toujours organisé ou à l'inverse qui est un bon organisateur mais qui peut manquer d'empathie C : Qui est peu empathique et qui n'est pas très organisé</p>			
<p>Au quotidien, dans les moments où je travaille avec une personne tutorée, j'identifie les occasions qui me permettent de transmettre mes compétences :</p> <p>A : Facilement B : Parfois avec difficulté C : Sans m'en soucier car la personne tutorée est surtout là pour apprendre d'elle-même, en situation</p>			
<p>Au-delà de ce qui est fourni par l'organisme de formation dans le cadre des stages, est-ce que je dispose d'outils pour l'accompagnement des personnes tutorées et est-ce que je les utilise ?</p> <p>A : Oui B : Plus ou moins C : Non</p>			
<p>Quand j'accompagne une personne tutorée, est-ce que je parviens à lui faire garder le cap fixé par les objectifs généraux ou spécifiques, tout en étant flexible ?</p> <p>A : Oui, presque toujours B : Oui, en général C : Pas souvent</p>			
<p>La majorité de mes collègues se sent-elle engagée dans l'encadrement des personnes tutorées et trouve du sens à m'épauler dans mon rôle ?</p> <p>A : Oui B : Plus ou moins C : Non</p>			
<p>Les tutorats mis en place représentent-ils une « valeur ajoutée » pour mon équipe et pour mon institution ?</p> <p>A : Oui B : Plus ou moins C : Non</p>			



Résultats

Totalisez les réponses obtenues pour chaque colonne.

A = ...	B = ...	C = ...
Vous avez min. 7 A ?	Vous avez min. 7 B ou 2 nombres de lettre identiques ?	Vous avez min. 7 C ?
<p>Vous appréciez transmettre votre savoir.</p> <p>Vous en voyez le sens et l'importance. Vous êtes à l'aise avec les personnes tutorées et vous vous estimez compétent·e pour les faire avancer dans leurs apprentissages.</p> <p>Vous êtes une personne tutrice, dite « confirmée ».</p> <p>Liens utiles :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Titre de Compétences - Partagez votre expérience 	<p>Vous appréciez transmettre votre savoir. Vous en voyez le sens et l'importance mais vous n'êtes pas toujours à l'aise avec votre rôle de personne tutrice. Vous saisissez mal la portée pédagogique de ce que vous faites au quotidien avec la personne tutorée.</p> <p>Vous êtes une personne tutrice, dite « en recherche de perfectionnement ».</p> <p>Liens utiles :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Boîte à outils - Formations/Ateliers 	<p>Vous doutez des valeurs qui sous-tendent le rôle de personne tutrice. Certes, il est bon que votre institution s'implique dans le tutorat mais vous ne vous sentez guère concerné·e.</p> <p>Vous êtes une personne tutrice, dite « insécurisée ».</p> <p>Liens utiles :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Boîte à outils - Formations/Ateliers



Être personne tutrice : les missions principales¹

Comprendre > Préparer > Accueillir > Accompagner > Évaluer > Conclure

? Quand ?	Personne Pour qui ?	Type de tutorat ?	Format
Comprendre	Personne tutrice Institution	Inclusion Insertion Intégration	Fiche informative

Fiche-outil complétée par « Présenter le projet institutionnel » et « Clarifier les attentes respectives de l'organisme de formation et de l'institution »

Introduction

Votre institution souhaite mettre en place du tutorat en son sein ?
Vous êtes une personne tutrice débutante, curieuse ou confirmée ?
Vous souhaitez vous informer ?

Cette fiche devrait vous éclairer quant à la fonction de la personne tutrice.

Tout d'abord, commençons par établir un cadre théorique commun : « Le tutorat est un accompagnement des travailleurs dans la transmission et l'acquisition des compétences [sur le lieu de travail]. Un nouveau travailleur est mis en relation avec un travailleur plus expérimenté, qui sera chargé de l'accueillir, l'intégrer et lui transmettre les savoirs, savoir-faire et savoir-être nécessaires pour son bon fonctionnement.² »

L'idée générale du tutorat est simple. Il s'agit d'une rencontre entre deux personnes : l'une fait partie de l'institution et va accompagner une autre personne, nouvelle dans l'institution, dans son apprentissage.

Pourtant, au-delà de cette simplicité-là, la fonction de personne tutrice est une fonction en tant que telle et ne s'improvise pas. Il existe des ateliers et formations pour vous former et notre boîte à outils pour alimenter votre pratique.

¹D'après « Le tuteur, entre accompagnateur et traducteur » de Le grain, novembre 2020.

²D'après « Recherche-action concernant le tutorat dans la SCP 319.02 », Rapport final, février 2016, Cerso et Cerias pour le Fonds ISAJH, de Boumediane, N. et Laloy, D.



Les missions de la personne tutrice

Elle a plusieurs missions indispensables au bon déroulement d'un tutorat :

- ✓ Accueillir et intégrer la personne tutorée dans le monde du travail et dans l'équipe
- ✓ L'accompagner dans son travail en l'observant
- ✓ Transmettre son expérience du métier
- ✓ Suivre la formation de la personne tutorée en élaborant les étapes de sa progression
- ✓ Évaluer sa progression

Être personne tutrice, c'est accompagner

Construire une relation avec une personne tutorée demande de développer une confiance mutuelle. L'**accueillir** avec ses forces et ses faiblesses, la **guider** pour trouver sa place dans l'équipe, la **rassurer** quand elle émet des doutes sur ses compétences, **fêter** ses réussites, lui **transmettre** le sens et les valeurs de votre profession, le plaisir du travail bien fait... sont autant d'éléments importants pour construire cette confiance.

La personne tutrice est une personne référente qui **pose un cadre avec bienveillance**, pour permettre de **progresser**. Elle essaie de comprendre la personne tutorée, accueille ses difficultés, lui permet d'exprimer ses émotions³. Elle est disponible pour répondre aux questionnements et développe une écoute active, l'accompagne dans l'analyse des faits sans porter de jugement. La personne tutrice amène la personne tutorée à réfléchir aux conséquences de ses actes, lui rappelle les règles et cherche des solutions avec elle.

Le rôle de la personne tutrice est aussi de susciter la motivation chez l'autre en valorisant ses progrès. Elle la conseille sur les gestes propres au métier et la guide aussi pour que ses attitudes soient adéquates en développant ses compétences sociales en contexte de travail.

La personne tutrice chemine avec la personne tutorée pendant toute la durée du tutorat pour l'accompagner dans la **construction de son identité** professionnelle.



Bon à savoir

- › L'implication de la personne tutrice dans les différentes dimensions de son rôle se traduit par un investissement important en termes de temps. Il s'agit de prendre en compte le temps du tutorat comme un moment d'émancipation, de maturation, de déconstruction des éléments théoriques dispensés dans l'organisme de formation.

Transmettre la culture de l'institution

La personne tutrice est un **trait d'union** entre la personne tutorée et l'ensemble de l'équipe.

Il est important de lui donner des **repères** :

- › Relatifs aux personnes et à leur rôle dans l'organisation
- › Relatifs aux horaires et à l'organisation spatiale
- › Relatifs aux écrits de référence de l'institution : ROI⁴, valeurs/objet social, description de fonctions, organigramme, etc.
- › Relatifs aux tâches

³Voir « fiche-outil – Emotions de base »

⁴D'après « Recherche-action concernant le tutorat dans la SCP 319.02 », Rapport final, février 2016, Cerso et Cerias pour le Fonds ISAJH, de Boumediane, N. et Laloy, D.



Il faut que la personne tutorée puisse **comprendre** pourquoi, il lui est demandé de respecter certaines règles. En lui expliquant le sens des procédures ou l'origine de certaines pratiques, la personne tutrice joue un rôle essentiel de traduction pour que la personne tutorée puisse trouver sa place.

La personne tutrice va susciter chez elle l'intérêt de réaliser les tâches d'une certaine manière. Pour lui donner des clés de compréhension du contexte de travail, la personne tutrice va expliquer le fonctionnement de l'institution. Elle va **traduire** sa culture pour que les enjeux puissent être compris. Ce faisant, des non-dits seront parfois formulés, ce qui peut être source de changement au sein de l'équipe car tout le monde a une perception subjective des règles implicites selon son expérience.

Ce qui n'a en général pas besoin d'être dit va être formulé car ce sont des modes de fonctionnement qui se sont construits au travers d'activités quotidiennes entre collègues, dans un aller-retour entre propositions, observations, adhésion et contrôle social. Parfois, ces normes sont formalisées dans un règlement mais dans la réalité, leur application diffère quelque peu du texte. La personne tutrice va aider celle tutorée à en comprendre les subtilités et se faire son propre jugement.

Concrètement, la personne tutrice va être amenée à décrire ce qui peut lui sembler être des évidences pour que celle tutorée puisse percevoir les **règles implicites de l'institution**.

Par exemple : l'usage du téléphone pendant les heures de travail, le tutoiement ou le vouvoiement, la gestion des pauses, le secret professionnel, la gestion des horaires, la marche à suivre pour obtenir une information et/ou une décision, etc.

Des mots et des gestes vont pouvoir être mis sur la manière de **concilier le travail prescrit avec le travail réel**. En effet, l'organisation du travail est souvent structurée par des procédures « officielles » mais lorsque celles-ci sont mises en pratique, la réalité demande des ajustements. Parfois, la personne travailleuse est même confrontée à des injonctions paradoxales. Face à ces situations, la personne tutrice peut aider celle tutorée à formuler les choix qu'elle fait dans la réalisation de son travail. Petit à petit, une posture de travailleur-euse va se construire face aux aléas de la réalité professionnelle. La personne tutrice est là pour **accompagner** cette **construction identitaire**.

Parfois, la personne tutorée va offrir un **regard nouveau** sur les habitudes de l'équipe. Cela peut mener à des remises en question et à chercher des alternatives. Accueillir les interpellations d'un nouveau regard venu sur le sens de certaines pratiques peut être très riche pour une équipe.

La présence de la personne tutorée dans une équipe met en lumière la perpétuelle co-élaboration d'un collectif de travail. Rien n'est vraiment définitif. Le contexte professionnel change en interne comme en externe. Transmettre un métier entre continuité et rupture est un fameux défi. L'enjeu est d'**inscrire** la personne tutorée dans une **tradition professionnelle**, de l'amener à se l'approprier dans un monde en perpétuel mouvement.



Bon à savoir

- › Au début du tutorat, il est important de clarifier les attentes de chaque personne : celles des personnes tutorée et tutrice, celles de l'équipe et celles de l'organisme de formation afin que les attentes et objectifs soient clairs et définis.



Évaluer le tutorat par les personnes tutorées¹

Comprendre > Préparer > Accueillir > Accompagner > **Évaluer** > Conclure

Quand ?	Pour qui ?	Type de tutorat ?	Format
Évaluer	Personne tutorée	Développement Formation Inclusion Insertion Intégration Réintégration Transition Transmission	Méthode

Fiche-outil complétée par « Rapport d'étonnement, des retours sur le déroulement du tutorat », « 3 outils pour l'entretien de tutorat », « Se sentir à l'aise avec l'évaluation » et « Fixer des objectifs personnalisés au tutorat ».

Dans le cadre d'un tutorat, la personne tutorée tient la place de l'apprenant. Elle doit observer, apprendre, mettre en application, et mobiliser des compétences. Pour y parvenir, elle est accompagnée par une personne tutrice, personne formée à cet effet et apte à pouvoir former une autre personne. Comme dans tout autre relation professionnelle, la personne tutrice doit pouvoir s'auto-évaluer mais également s'évaluer grâce aux retours qu'elle obtient de la personne tutorée.

Lors d'un tutorat, il est donc utile de vous permettre de faire part de son degré de satisfaction dans un but constructif et d'amélioration.

Nous vous invitons à mettre en place cette évaluation à trois moments : après une semaine, au milieu et à la fin du tutorat.

La cible d'évaluation

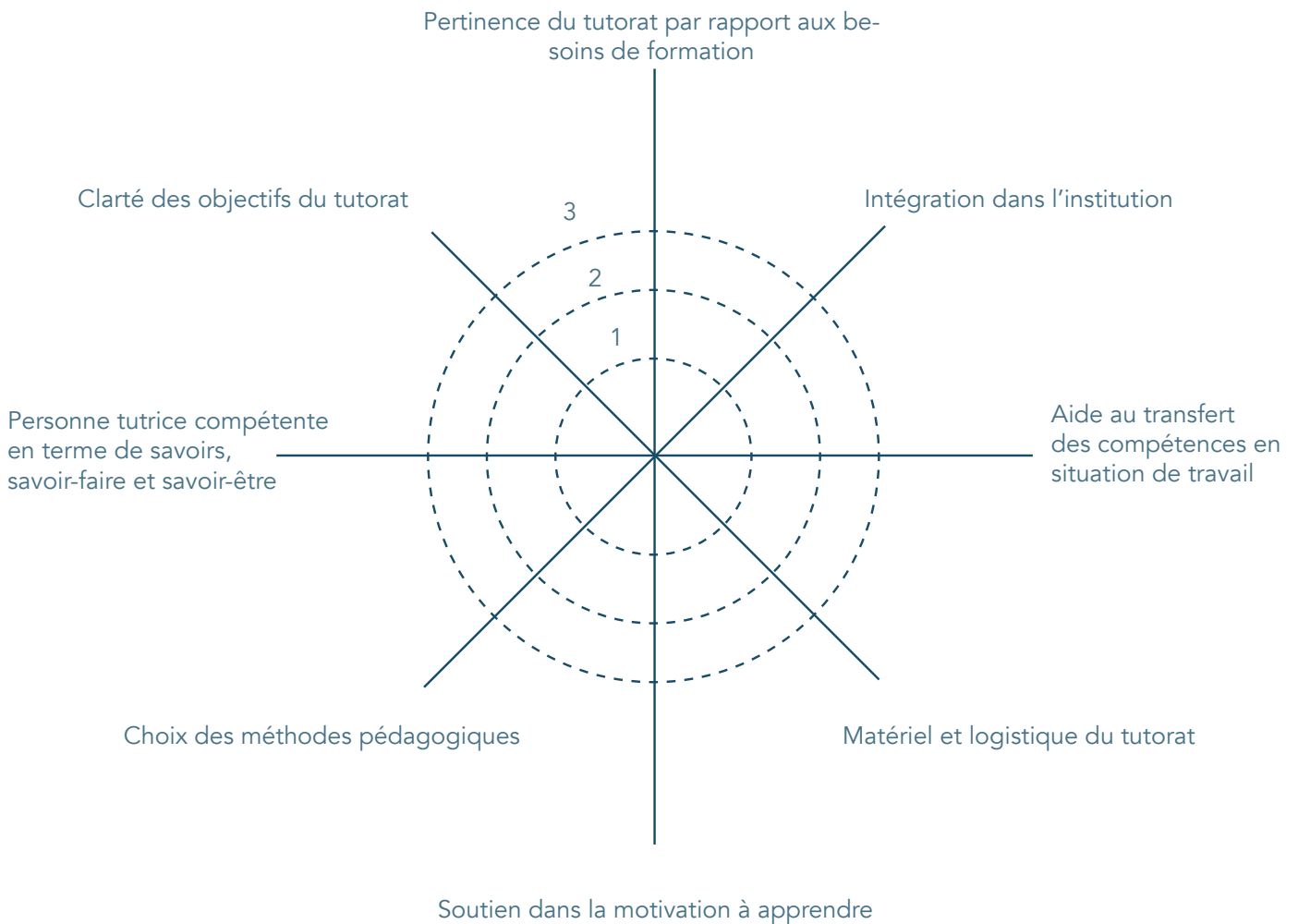
La personne tutrice est une personne employée par l'institution depuis plusieurs années, à l'expérience professionnelle et aux qualités humaines reconnues. Cette personne a pour rôle de vous accompagner dans votre apprentissage, vous aider à percevoir les enjeux professionnels, à lier la théorie à la pratique mais également vous accompagner dans votre première expérience professionnelle : collègues, direction, institutions, bénéficiaires, etc.

Cette personne tutrice permet de faire vivre le tutorat au sein de son institution mais aucune didactique est figée ; dès lors, votre opinion compte. Ci-dessous, vous trouverez une cible d'évaluation reprenant les 8 axes principaux d'un tutorat.

¹Cet outil est inspiré de l'outil « cible d'évaluation de la satisfaction des apprenant-e-s » produit par Competentia, en interaction avec les partenaires sociaux du secteur non marchand. Il peut être copié, partagé en créditant la production et adapté en conservant les mêmes conditions de diffusion.



Chaque cercle correspond à une valeur : 1/3, 2/3, 3/3. Plus vous êtes satisfait-e, plus vous placerez votre indicateur proche de la cible.



La page suivante est consacrée à la justification de votre opinion. Au-delà de la note, la justification permettra à la personne tutrice de comprendre votre pensée et donc de s'améliorer.



Justification par l'observation

a. Pertinence du tutorat par rapport aux besoins de formation

Le tutorat mis en place vous a-t-il semblé judicieux et utile par rapport à vos besoins de formation ?

b. Intégration dans l'institution

La personne tutrice vous a-t-elle permis de (mieux) vous intégrer dans l'institution ? Quel a été son rôle ?

c. Aide au transfert des compétences en situation de travail

La personne tutrice vous a-t-elle permis de (re)lier les compétences apprises ou acquises avec les situations de travail rencontrées tous les jours ?

d. Matériel et logistique du tutorat

Le matériel professionnel et logistique tel que l'accès aux lieux, à la salle de repos, aux casiers, réfectoire, copie papier, etc. est-il adapté au tutorat ? Y avez-vous eu accès ?



e. Soutien dans la motivation à apprendre

Vous êtes-vous senti-e soutenu dans votre tutorat ? Qu'a mis la personne tutrice en place pour y parvenir ?

f. Choix des méthodes pédagogiques

Quelles sont les méthodes pédagogiques choisies par la personne tutrice ? Vous semblent-elles adaptées ? Pourquoi ?

g. Personne tutrice compétente en termes de savoirs, savoir-faire et savoir-être

La personne tutrice vous semble-t-elle compétente en termes de savoirs, savoir-faire (compétences) et savoir-être ?



h. Clarté des objectifs

Les objectifs généraux et spécifiques du tutorat ont-ils été explicités ? Vous semblent-ils judicieux ? Pourquoi ?



Fixer des objectifs personnalisés au tutorat¹

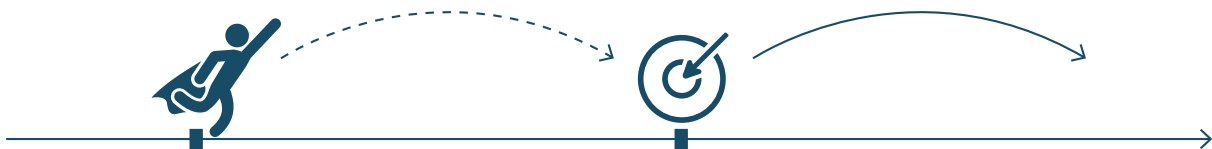
Comprendre > Préparer > Accueillir > **Accompagner** > Évaluer > Conclure

 Quand ?	 Pour qui ?	 Type de tutorat ?	 Format
Accompagner	Personne tutorée Personne tutrice	Développement Inclusion Insertion Intégration Réintégration Transition Transmission	Grille Méthode



Les objectifs d'un tutorat sont parfois définis de manière générale et théorique, loin du contexte concret du terrain. Pour la personne tutorée, il peut être difficile de les transposer dans des situations professionnelles qu'elle ne maîtrise pas encore.



L'accompagnement peut être facilité si les personnes tutorée et tutrice s'appuient sur des objectifs en nombre plus **réduits**, plus **concrets** et à **court terme**.

Dans cette fiche-outil, nous vous proposons d'aborder l'objectif au sein du processus de tutorat mais il est tout à fait envisageable (même fortement recommandé) de l'aborder dès le début du tutorat.



Qu'est-ce qu'un objectif ?

Un objectif est « un but, une cible () que quelque chose ou quelqu'un () doit atteindre ; dès lors, il s'agira du résultat vers lequel notre(nos) action(s) va(vont) tendre.²»

En d'autres termes, à cet instant T, je souhaite atteindre cet objectif-là. Je vais donc me projeter pour envisager l'ensemble des actions à mettre en place pour l'atteindre (). Les souhaits qui découlent de cet objectif atteint, s'appellent l'effet d'objectif ().

¹Inspiré de « fixer des objectifs de court terme avec le-la stagiaire » de la Boîte à outils pour les personnes accompagnant des stagiaires soignant·e·s en milieu hospitalier de FeBi asbl; de « déterminer un objectif » de Competentia.be, produit par Competentia, en interaction avec les partenaires sociaux du secteur non marchand. L'outil Competentia peut être copié, partagé en créditant la production et adapté en conservant les mêmes conditions de diffusion; « préciser les objectifs du stage »; de REPERES POUR UN TUTORAT ORGANISE, François, N., Noël, S., Pirard, F.PERF, ULiège, 2022.

²D'après, Larousse.fr



Pourquoi ?

Un tutorat est mis en place pour accompagner une personne dans sa formation et/ou intégration. Il s'agit là du but, de l'objectif général du tutorat.

Il est à noter qu'atteindre ce but demande du temps, des moments d'essais et d'erreurs, de partage et d'apprentissage. Pour structurer toutes ces étapes, il est possible de décomposer l'objectif principal en plusieurs objectifs spécifiques, c'est-à-dire des sous-objectifs indispensables à l'objectif général.

Par exemple : Mon objectif général sera de participer aux prochains Jeux Olympiques en course du 100 mètres. Les objectifs spécifiques seront : *adopter une hygiène de vie stricte, s'entraîner quotidiennement, participer et gagner des compétitions belges et européennes, etc.*

Attention, chaque objectif spécifique peut lui-même être décomposer en différents objectifs.

Première étape : discuter et s'accorder

Avec la personne tutorée, rencontrez-vous, échangez et fixez-vous un ou plusieurs objectifs généraux.

Ci-dessous, un questionnaire type pouvant aiguiller votre échange.

1. Quelles sont les attentes de l'institution (et de l'organisme de formation le cas échéant) à l'égard du tutorat ?

2. Quelle progression d'apprentissage pourrait être envisagée ? Comment tenir compte de cette progression au fil du tutorat ?

3. Avez-vous pu discuter des objectifs du tutorat et de l'importance d'envisager une progression avec la personne tutorée ?

4. Comment qualifieriez-vous ce temps de discussion : éclairant, flou, tendu, compliqué, productif ou autres ?



Deuxième étape : déterminer les objectifs

Dans le cadre de tout tutorat, la personne tutrice accompagne la personne tutorée dans le but que cette dernière acquière de nouvelles compétences, de nouveaux savoir et savoir-faire.

Cependant un accompagnement ne peut être efficace s'il n'est pas composé d'un ou plusieurs objectif(s).

« Il n'est pas de vent favorable pour celui qui ne sait pas où il va », disait Sénèque.

Déterminer un objectif est le point de départ de toute action.

L'objectif est le moteur de l'action. Sans objectif on reste dans l'inaction ou dans une agitation non orientée vers un but. Tout qui souhaite atteindre un objectif va déterminer les actions à réaliser pour y parvenir.

Il existe différents moyens pour déterminer un objectif pertinent. En voici deux :

Le modèle SMART	Critères issus de la programmation neuro-linguistique
<ul style="list-style-type: none"> › Spécifique › Mesurable › Aceptable et ambitieux › Réaliste › Temporellement défini 	<ul style="list-style-type: none"> › Formuler l'objectif de manière positive › Garder l'objectif sous contrôle › Traduire ses objectifs en termes sensoriels › Respecter un cadre écologique › Respecter les valeurs des partenaires › Définir les ressources nécessaires › Déterminer les tests d'évaluation



Le modèle SMART³

Spécifique

Un objectif spécifique doit être en lien direct avec la personne chargée d'atteindre l'objectif ; il doit être personnalisé. De plus, il doit être compréhensible par toutes les personnes impliquées pour que l'objectif ait de la légitimité. Cela implique que sa complexité soit exposée de manière simple et transparente.

Mesurable

Tout d'abord, la mesure peut porter sur une réalité quantifiable (ex. : répondre dans les 24 heures à tous les mails) et/ou la qualité (ex. : en distinguant trois types de réponses : accusé de réception, réponse complète ou demande d'informations pour pouvoir donner la réponse la plus pertinente).

Ensuite, elle a pour but d'établir les différents éléments nécessaires pour atteindre l'objectif. Permettre l'accueil de 32 bénéficiaires implique d'autres besoins que d'en accueillir 14. Il y a donc un seuil à atteindre et qui est évaluable, sans même parler d'efficience (recherche du meilleur ratio coût/qualité).

Acceptable et ambitieux

Un objectif dit *acceptable* est un objectif qui fédère et qui est cohérent avec l'institution. Il est aussi ambitieux lorsqu'il représente un défi pour l'institution.

Réaliste

Un objectif réaliste est un objectif ambitieux mais pas inaccessible. Il s'agit d'éviter « la folie des grandeurs » et/ou des projets pour lesquels les conditions de réussite ne sont pas réunies à long terme.

Temporellement défini

L'objectif doit être clairement défini dans le temps par des termes précis comme « dans trois mois » ou « pour le 15 septembre prochain » et non pas par des termes flous comme « le plus rapidement possible ». Une date butoir avec, éventuellement, des dates intermédiaires permet à tout le monde d'envisager la réalisation de ses tâches suivant un calendrier clair.

³Acronyme en anglais de Specific, Measurable, Achievable, Realistic or Relevant, Time-bound.



Une méthode issue de la **programmation neuro-linguistique**

La programmation neuro-linguistique détermine une série de critères pour établir les objectifs :

› **Formuler l'objectif de manière positive**

Éviter les formulations du style « je veux éviter ceci », « nous souhaitons éviter ceci ». Il s'agit de mettre en avant un objectif qui permette à la situation d'évoluer.

Ex. : *Je veux un plan d'actions à la fin de la réunion ou je veux être capable de gérer un projet dans trois mois.*

› **Garder l'objectif sous contrôle**

L'objectif doit pouvoir être atteint par la personne ou le groupe qui le poursuit. Il doit être dans la zone d'action et/ou dans la zone d'influence. Par exemple, il n'est pas du ressort d'une asbl de sensibilisation à l'environnement d'empêcher la pollution des océans ; un objectif dans sa zone d'action serait la mise en place d'actions pertinentes pour la sensibilisation des populations à la conservation durable des océans.

› **Traduire ses objectifs en termes sensoriels**

Comment la réalisation de l'objectif va-t-elle être perçue par nos sens ? Concrètement, il s'agit d'imaginer l'objectif dans le futur, de le composer, de visualiser ce qui va se produire, ce qui va pouvoir être entendu et ressenti lorsque le projet sera réalisé.

Ex. : *Lorsque j'utiliserai des outils de communication non violente, je maîtriserai mon flux de paroles et le ton de ma voix. Cela me permettra de respirer plus librement.*

› **Respecter un cadre écologique**

La réalisation des objectifs est-elle respectueuse de tout ce qui se pratique déjà ?

Ex. : *Exiger une réponse à tous les mails dans un délai de 24 heures ne va-t-il pas mettre à mal d'autres actions dans la structure ? Est-ce que cela ne va pas créer une surcharge de travail non gérable pour l'institution ?*

› **Respecter les valeurs des partenaires**

A court et à long terme, la poursuite de l'objectif aura-t-elle des conséquences sur nos partenaires ?

Ex. : *Établir une charte des sponsors afin que ceux-ci s'engagent à délivrer des messages aujourd'hui et plus tard en cohérence avec les idées défendues par la structure.*

› **Définir les ressources nécessaires**

Elles peuvent être matérielles ou immatérielles.

Ex. : *Pour mettre en place cet atelier, deux éducateurs et un autocar sont nécessaires.*

› **Déterminer les tests d'évaluation**

Comment vais-je déterminer si l'objectif a été atteint, pour moi, mais aussi mon environnement ?

Ex. : *Pour ce spectacle, nous avons comme objectif de vendre 100 tickets.*



Les trucs pour réussir

- › Connaître sa zone d'influence propre (zone dans laquelle le choix de l'action ne dépend que de soi), celle partagée et celle de non action (zone dans laquelle le choix n'est pas dépendant de soi) afin d'identifier son champ d'action.
- › Connaître l'environnement dans lequel l'objectif va être développé.
- › Prendre du temps de mûrissement nécessaire. Ne pas se précipiter et partager à propos de l'objectif, ne fut-ce que pour ne pas réinventer la roue : il y a peut-être dans votre groupe une personne qui a déjà développé des bonnes pratiques à propos de l'objectif que vous poursuivez ; d'autres structures ont peut-être déjà réfléchi à la question ; les consulter vous fera gagner du temps et de l'énergie.

Troisième étape : mobiliser un outil de débriefing

Il s'agit d'une grille de débriefing sur une activité menée par la personne tutorée et observée par une personne tutrice.

La grille est composée de 6 cases. Elle invite à fixer ensemble des points d'amélioration et des objectifs ainsi qu'à prendre des décisions (ex. : une activité à recommencer ou une nouvelle activité à entreprendre).



Les bonnes raisons de le faire

- › Donner un retour (feed-back) qui fasse progresser la personne tutorée pendant son tutorat
- › Entraîner la personne tutorée à s'auto-évaluer
- › Tenir compte de façon équilibrée des points d'attention de l'équipe, de la personne tutorée et de l'organisme de formation (le cas échéant)
- › Alimenter les entretiens de suivi et d'évaluation
- › Rendre plus cumulatif le processus d'apprentissage
- › Décomposer la tâche de manière à ce qu'elle semble plus abordable
- › Soutenir la motivation à apprendre en établissant des objectifs personnalisés et contextualisés



Comment l'utiliser ?

Dans le cadre d'un entretien de tutorat, il s'agit de **débriefier une activité** de la personne tutorée qui semble importante pour son parcours formatif. Personne tutrice et personne tutorée sont parties prenantes de ce débriefing et apportent chacune leur point de vue.

- › Commencer par **resituer l'activité** dans son contexte et rappeler son **utilité**.
- › Relever les **forces** de la personne tutorée à savoir ses ressources et/ou ses compétences.
- › Noter les **points d'amélioration** ou autres points d'attention.
- › Spécifier le(s) **objectif(s)** à atteindre. Les objectifs spécifiques seront en nombre limité, formulés concrètement et liés à l'objectif général.
- › Indiquer les **moyens** mis en place pour les atteindre.
- › Enfin, déterminer un **délai** réaliste.



Quelques trucs pour réussir

- › Les échanges de cet entretien feront l'objet de notes écrites de la part des deux parties : cela souligne l'importance, laisse une trace et sert de base pour un prochain entretien.
- › Faire attention aux capacités d'observation de la personne tutorée. Si elles paraissent insuffisantes, cela peut être mentionné dans l'outil comme un objectif à atteindre.
- › Un objectif peut consister en un acte technique à effectuer ou en une activité réflexive à mener (observation, préparation de questions à poser en entretien, évolution de la posture professionnelle...).
- › Assurer un suivi assidu sur les objectifs fixés et déterminer rapidement les suivants.
- › Il existe différents délais d'objectifs : une période longue (par mois ou plusieurs mois), à moyen terme (par semaine), à court terme (par jour), à très court terme (par heure).
- › Cet outil ne prend sens que s'il existe des objectifs au tutorat. S'il n'en existe pas, il s'agit de les formuler au plus vite (voir étapes 1 et 2 de la présente fiche-outil).
- › Cet outil est à utiliser de façon régulière, dès que la personne tutorée a commencé à trouver ses marques dans l'institution.

Pour personnaliser l'outil

Vous pouvez y faire figurer des critères en lien avec les objectifs du tutorat, comme par exemple : précision, empathie, qualité d'observation, d'analyse, respect des règles/normes...



L'outil proposé

Débriefing d'activité et définition d'objectifs personnalisés au tutorat

Nom, prénom de la personne tutorée

Nom, prénom de la personne tutrice

Date et heure

1. Activité

2. Forces

3. Remarques / points d'amélioration

4. Objectifs spécifiques à moyen terme

5. Moyens/Ressources pour les atteindre

6. Pour quand ?

7. Objectifs spécifiques à court terme

8. Moyens/Ressources pour les atteindre

9. Pour quand ?



Identifier et valoriser les compétences transversales des personnes tutorées¹

Comprendre > Préparer > Accueillir > **Accompagner** > Évaluer > Conclure

Quand ?	Pour qui ?	Type de tutorat ?	Format
Accompagner	Personne tutrice	Formation Inclusion Insertion Intégration	Fiche informative Grille d'évaluation

Réussir sa vie professionnelle nécessite de développer des compétences spécifiques à sa profession mais plus largement, il s'agit aussi d'affiner ses compétences transversales, utiles dans toutes les sphères de la vie, y compris dans l'exercice d'un métier. Les jeunes ne sont pas vierges en arrivant dans une institution. Tout au long de leur vie et de leurs expériences, ils ont développé des compétences psychosociales, organisationnelles et autres qu'ils pourront mettre au service de l'institution telles quelles ou en les adaptant.

Qu'est-ce qu'une compétence transversale ?

Les compétences transversales (ou softskills) sont les aptitudes, comportements, capacités sociales et psychologiques qui ne sont pas propres à une profession, qui sont interdisciplinaires. On parle aussi de « savoir-faire comportementaux ».

Identifier et valoriser les compétences transversales

Certaines compétences sont tellement intégrées, évidentes, voire « naturelles » pour les individus qu'elles en sont inconscientes. On parle alors de compétences implicites ou informelles. C'est souvent le cas des compétences transversales.

Bien que souvent invisibilisées, les softskills sont essentielles dans un contexte professionnel car elles sont la différence dans la mise en œuvre des compétences techniques. Développer ce type de compétences peut servir à la personne tutorée dans bien d'autres domaines que le monde professionnel. Elles sont un facteur d'émancipation.

Accompagner les jeunes pour qu'ils progressent dans leurs manières d'agir et de réagir, dans leurs prises d'initiatives, leur autonomie, est un rôle essentiel de la personne tutrice.

La première étape est de pouvoir identifier ces compétences transversales (chez soi comme chez les autres), de donner des indicateurs de leur présence et de pouvoir les nommer.

Ci-dessous, une grille d'évaluation des compétences transversales afin de les identifier chez la personne tutorée et un schéma des compétences transversales (non exhaustif) afin d'identifier et de valoriser un maximum de compétences.

¹D'après « Développer les compétences transversales des stagiaires » de Le Grain asbl, novembre 2020.



Grille d'évaluation des compétences transversales

Compétences	Critères	Indicateurs	Evaluation ²		
			A	ECA	NA
Pensée créative	Saisir les opportunités				
	S'adapter				
	Proposer des solutions				
	Prendre des initiatives				
	Faire preuve d'imagination, de créativité				
Pensée critique / analytique	Observer				
	Analyser, évaluer				
	Identifier des problèmes/besoins				
	Faire preuve de curiosité				
	Se questionner				
	Savoir prendre des décisions				
Compétences	Organiser				
	Planifier				
Compétences psycho-sociales	Interagir				
	Se positionner / Travailler sur soi				
	Se connaître soi-même				
	Avoir de l'estime de soi				
	Gérer ses émotions				
	S'affirmer, prendre position				
	S'engager, être disponible				
	Être enthousiaste				
	Respecter les autres, être à l'écoute				
	Travailler en équipe, coopérer				
	Savoir argumenter				
	Mobiliser ses ressources locales				

²A = acquis, ECA = en cours d'acquisition, NA = non acquis



Schéma des compétences transversales COMPÉTENCES CLÉS À CULTIVER

PENSÉE CRÉATIVE

Saisir les opportunités

S'adapter

Faire preuve d'imagination et de créativité

Proposer des solutions

Prendre des initiatives

COMPÉTENCES ORGANISATIONNELLES

Planifier

Organiser

PENSÉE CRITIQUE/ANALYTIQUE

Observer

Analyser et évaluer

Identifier des problèmes / besoins

Faire preuve de curiosité

Se questionner

Savoir prendre des décisions

COMPÉTENCES PSYCHO-SOCIALES

Interagir avec d'autres

Se positionner / Travailler sur soi

Se connaître soi-même
Avoir de l'estime de soi
Gérer ses émotions
S'affirmer, prendre position
S'engager, être disponible
Être enthousiaste
Respecter les autres, être à l'écoute
Travailler en équipe, coopérer
Savoir argumenter
Mobiliser ses ressources locales



Motiver et sensibiliser les collègues dans l'accompagnement des personnes tutorées¹

Comprendre > **Préparer** > Accueillir > Accompagner > Évaluer > Conclure

Quand ?	Pour qui ?	Type de tutorat ?	Format
Préparer	Personne tutrice	Développement Formation Inclusion Insertion Intégration Réintégration Transition Transmission	Canevas

Fiche-outil complétée par « Incident critique, un outil pour faire le point », « Fixer des objectifs », « Guide de suivi et d'évaluation des personnes tutorées » et « Farde des fiches individuelles des personnes tutorées »

Pourquoi ?

Le tutorat questionne et donne lieu à des réflexions et à des décisions qui engagent davantage de personnes que les deux personnes tutorée et tutrice.

Une condition de réussite du tutorat consiste à sensibiliser en amont l'ensemble de l'équipe à son importance dans le processus. Cette fiche présente plusieurs pistes permettant de mobiliser les équipes.

- › Chercher le cercle vertueux
- › Jouer collectif
- › Calibrer la charge
- › Faire circuler l'information
- › Donner de la reconnaissance institutionnelle
- › Questionnaires pour sensibiliser l'équipe

¹D'après, un document réalisé dans le cadre de la « Recherche-action concernant le tutorat dans la SCP 319.02 », menée par Boumedian, N. & Laloy, D. Cerso et Cerias, pour le Fonds Isajh, 2015-2016 et « Fiche 3. Le tutorat, un projet d'équipe » de T. Lemaigre, CERSO.



Chercher le cercle vertueux

Dans certaines institutions, la personne tutrice assure seule l'encadrement du tutorat. D'autres institutions l'organisent comme une dynamique collective où la personne tutrice occupe une position de coordination et de ressource pour son équipe. Dans les deux cas, il s'avère que la personne tutorée passe une partie de son temps avec des collègues qui ne sont pas personnes tutrices.

L'enjeu est donc d'**inscrire les tutorats au cœur de la vie de l'institution**. C'est pour susciter cette démarche que des pistes d'action sont présentées ici. Elles visent à enclencher un cercle vertueux où les personnes tutrices sont investies et où les collègues se mobilisent pour les épauler.

- › Certaines pistes d'action concernent les **personnes** directement concernées, d'autres renvoient aux **conditions structurelles** à mettre en place.
- › Cela ne se fait donc **pas en un jour** et peut nécessiter des démarches à différents niveaux dans une institution.

Jouer collectif

Il est possible de trouver de multiples exemples montrant que les collègues qui ne sont pas des personnes tutrices, disposent de diverses ressources pour ces dernières :

- › Elles observent les personnes tutorées au travail.
- › Les personnes tutorées leur demandent des conseils, posent des questions, etc.
- › Les personnes tutrices vont à l'occasion solliciter leur avis, notamment au moment de préparer une évaluation.

Or, cette dimension collective semble souvent sous-utilisée. On la laisse se développer spontanément alors que l'organiser a des retombées positives pour tout le monde.

- › Le collectif se travaille plus facilement dans des réunions, même courtes.
 - Nombre d'institutions réunissent au moins une fois par an toutes leurs personnes tutrices et permettent aux collègues intéressé·e·s d'y participer.
 - Certaines tentent avec succès d'aborder l'encadrement des tutorats et le soutien des personnes tutrices dans des réunions spécifiques au secteur.
 - Faire venir une école ou l'organisme de formation dans les réunions s'avère un levier de mobilisation très puissant.
- › Un ressort utilisé : investir dans les tutorats, c'est nourrir le projet et l'identité de l'institution.

Calibrer la charge

L'institution et l'organisme de formation imposent chacun leur cadre au déroulement des tutorats. Or, certaines de ces **contraintes se révèlent négociables** dans le but de mettre en place des conditions qui favorisent le bon déroulement de l'accompagnement, et donc la (re)mobilisation des personnes tutrices et des équipes.

- › Certaines institutions accueillent un nombre important de personnes tutorées en même temps. Au-delà d'un certain seuil, la qualité de l'encadrement faiblit. Les personnes impliquées dans celui-ci risquent de ne plus voir le sens de leurs efforts.
- › Cette contrainte s'avère négociable, en impliquant la hiérarchie et en établissant dans l'institution une véritable politique de tutorat :
 - Des institutions travaillent avec leurs partenaires scolaires sur la répartition des personnes tutorées et parfois une diminution de leur nombre afin d'offrir un accompagnement de qualité.
 - L'encadrement des personnes tutorées est amélioré quand chaque personne tutrice a un nombre limité de personnes à encadrer en même temps. Si un nombre important est prévu, il est utile de prévoir davantage de personnes tutrices.



- Pour assurer un accompagnement adéquat, certaines institutions mettent au point, avec l'organisme de formation, un test qui leur assure que les personnes tutorées ont abordé les savoirs et/ou compétences considérés comme des prérequis spécifiques en lien avec les particularités de l'institution.

Faire circuler l'information

Faire circuler l'information entre l'institution et les organismes de formation permet à toutes les personnes concernées d'agir de manière fluide. Or, ne pas perdre de temps et d'énergie, se sentir à sa place, disposer des bons outils,... sont des éléments importants de motivation et de mobilisation.



Voici quelques idées simples qui peuvent vous faciliter la vie

- › Installer un tableau sur lequel sont affichés les objectifs et modalités du tutorat. Les transmettre à la personne responsable qui se chargera de les afficher. Ainsi, les personnes tutrices et les personnes tutorées sont au courant au moment opportun des particularités de l'accompagnement.
- › Si c'est un tableau blanc, chacun peut effacer et réécrire. Les informations sont accessibles à tout·e·s et ajustables au fur et à mesure
- › Uniformiser les différents supports de suivi et d'évaluation de tutorat fournis par les organismes de formation facilite considérablement le travail des personnes tutrices.
- › Il en va de même pour la mise en place des canaux de communication des collègues vers les personnes tutrices sur le déroulement de chaque tutorat.

Donner de la reconnaissance institutionnelle

Certaines institutions mettent en place d'autres formes de reconnaissance très appréciées des personnes concernées.

- › Faire circuler un tableau de bord qui montre le nombre de personnes tutorées accueillies chaque année.
- › Évoquer et illustrer régulièrement le rôle des personnes tutrices dans les supports de communication vers le personnel et vers le public (bénéficiaires, élèves, etc.)
- › Soutenir les personnes et les équipes qui veulent investir dans la qualité de l'accueil des personnes tutorées en les aidant à se doter des bons outils. Ainsi, encourager les personnes tutrices à outiller leurs pratiques, leur proposer les outils existants, les adapter ensemble, en inventer d'autres ensemble sont autant de formes de reconnaissance du sens et de l'importance de leurs efforts.
- › Soutenir les personnes qui veulent investir dans leurs compétences d'accompagnement en leur proposant des formations individuelles et/ou collectives. (Voir les [formations disponibles sur notre site](#).)



Je retiens...

Informé, consulté et impliqué le personnel (avec les représentants des travailleur·euse·s) avant d'envisager la mise en place du dispositif du tutorat permet d'expliquer quelles sont les pratiques habituellement liées à ce dispositif, comment les améliorer, de quelles ressources il a besoin. Sans cela, le projet risque d'échouer (notamment pour la personne tutorée).

En effet, le tutorat :

- › engage des responsabilités et s'inscrit dans le projet de l'institution. Il ne peut donc pas être du ressort exclusif d'une personne désignée
- › a un impact sur l'organisation générale du travail : libérer du temps pour l'évaluation des personnes tutrice / tutorée suppose un relais assuré par les collègues
- › implique les différents membres de l'équipe, notamment dans les premiers contacts mais aussi en cas d'absence ou de difficultés de la personne désignée

J'agis...

Questionnaires pour sensibiliser l'équipe

Il existe différentes façons de sensibiliser les équipes. Par exemple :

- Organiser une ou plusieurs réunions d'équipe consacrée à un thème
- Transmettre au préalable une lettre et des questions préparatoires
- ...

Vous trouverez ci-dessous un exemple de message pour sensibiliser l'équipe avant d'aborder la question du tutorat à une prochaine réunion d'équipe. On peut y joindre deux questionnaires :

- L'un pour les ancien·ne·s et à toute personne qui s'est trouvée dans la situation d'accueillir une nouvelle personne
- L'autre destiné aux nouveaux.elles travailleur·euse·s et à toute personne qui a encore des souvenirs de leur première prestation de travail

Exemple de message de sensibilisation

Cher·e·s collègues,

Vous n'ignorez pas qu'un projet de tutorat est en train de se mettre en place.

La personne référente tutrice,, se présentera lors de la ou des réunion(s) d'équipe pour expliquer le projet au sein de notre institution et répondre à vos questions.

Afin de pouvoir avancer concrètement, nous avons besoin de votre collaboration en nous partageant votre expérience. Vous êtes les personnes de première ligne et êtes directement concernés par le sujet.

C'est pourquoi nous vous invitons à y réfléchir, et si possible de mettre déjà vos idées par écrit, pour finaliser ce travail à la prochaine réunion d'équipe.

Merci pour votre collaboration.



Questionnaire pour les ancien·e·s et pour toute personne qui s'est retrouvée dans la situation d'accueil d'une nouvelle personne

1. Qu'aimeriez-vous savoir à propos de la nouvelle personne avant sa première prestation, afin de la mettre à l'aise et de l'épauler dans son travail ?

2. Comment se déroule le premier contact ? Avec quels outils ?

3. Comment devrait se dérouler idéalement le premier contact ?

4. Comment procéderiez-vous pour y parvenir ?

5. Quelles ont été les difficultés essentielles rencontrées lors de l'accueil d'une nouvelle personne ?

6. Quels sont vos souhaits par rapport à cet accueil ?



Questionnaire destiné aux nouveaux·elles travailleur·euse·s et à toute personne qui a encore des souvenirs de leur première journée de travail.

1. Comment vous êtes-vous senti·e accueilli·e à votre arrivée ?





2. Comment pourriez-vous décrire votre prise de fonction (points forts et points à améliorer) ?

3. Qu'attendiez-vous de vos collègues lors de vos premiers jours ?



Présenter le projet institutionnel¹

Comprendre > **Préparer** > Accueillir > Accompagner > Évaluer > Conclure

 Quand ?	 Pour qui ?	 Type de tutorat ?	 Format
Préparer	Personne tutrice	Formation Inclusion Insertion Intégration	Support

Pourquoi ?

Le projet institutionnel expose les choix de l'institution (ce qu'elle souhaite offrir aux bénéficiaires, les objectifs poursuivis) et ses pratiques (comment elle compte s'y prendre pour atteindre ces choix et les moyens disponibles).

Ce projet « met des mots » sur ce qui se fait tous les jours. Il est issu d'une réflexion de l'institution sur le sens des pratiques qu'elle met en œuvre au quotidien. Considérant le projet à la fois comme un produit formalisé par un écrit communicable et comme un processus qui s'exprime au quotidien en actes et en situations, son approche suppose un accompagnement par les personnes qui l'ont conçu, le mettent en œuvre et l'ajustent au fil du temps ; une simple lecture de ce document, même accompagnée, ne suffit donc pas.

Comment ?

Les questions ci-dessous peuvent faire l'objet d'un entretien à l'arrivée de la personne tutorée, mais on gagne à ce qu'elles soient reprises régulièrement, par différentes personnes, de façon à lui permettre de faire un lien entre le projet institutionnel et telle situation observée ou prise en charge.

Outil évolutif, le projet est une dynamique. Les personnes tutorées sont potentiellement concernées par les projets d'action éducative qui mobilisent l'équipe. Informées, elles auront d'autant plus de chances de pouvoir être impliquées, voire de contribuer à la réflexion et à la recherche d'ajustements souhaitables.

¹D'après « assurer la présentation du projet d'accueil » tiré de François, N., Noël, S., Pirard, F. & Camus, P. *Carnet de bord à l'usage des tuteurs et formateurs de stagiaires en puériculture, auxiliaire de l'enfance, animateurs et éducateurs en milieux d'accueil d'enfants de 0 à 12 ans.* PERF, 2015.



Pour aider la personne tutrice à expliquer le projet institutionnel

1. Qui a élaboré le projet institutionnel (PI) et avec quels effets escomptés ?

2. Quand a-t-il été élaboré ? En réponse aux exigences des pouvoirs subsidants à une volonté du conseil d'administration, à un souhait de l'équipe ?

3. Comment l'institution s'est-elle concertée pour réaliser son PI ?

4. A-t-elle fait appel à des ressources particulières (personnes, documents, visites, réunions, etc.)

5. Comment les partenaires ont-ils été consultés ?

6. Comment le projet est-il utilisé avec les partenaires et avec quels effets observés ?

7. Quelles idées importantes, parfois relativement nouvelles pour l'équipe, sont intégrées dans PI ?



8. Quelles sont les idées qui peuvent être « dépassées » ? Et, dans un projet réactualisé : lesquelles ont été revues, ou méritaient de l'être ?

9. Comment les idées développées dans le projet se concrétisent-elles au quotidien ?

10. Qu'en est-il d'un plan d'amélioration de la qualité ?

Pour aider la personne tutrice à présenter le projet institutionnel

1. Comment se passe la présentation du projet ?

2. Quels sont les éléments à confirmer ?

3. Quels sont les éléments à améliorer ?

4. Quels sont les effets escomptés de la présentation ?



Dans le cadre du tutorat de personnes en formation (tutorat de formation)

1. Comment l'organisme de formation initie-t-il les stagiaires à la notion de « projet » ? Quelle signification en donne-t-on ? Certaines fonctions sont-elles mises en évidence dans l'institution ?

2. Quelles sont les possibilités pour les écoles de travailler – avec les stagiaires en classe – à partir des projets des institutions partenaires de stage (avec lesquelles une convention est établie) ?

3. L'opportunité d'emporter avec soi un exemplaire du projet est-elle prévue pour les stagiaires ? Pour quelle utilité ?

4. Quelles sont les conditions à mettre en place par l'institution pour expliquer son projet au sein de l'école concernée ? Quels sont les rôles possibles et complémentaires de l'institution ou de l'école ?

5. Comment envisager la présentation du projet aux stagiaires dans l'institution ? Avec qui ?



Rapport d'étonnement, des retours sur le déroulement du tutorat¹

Comprendre > Préparer > Accueillir > Accompagner > **Évaluer** > Conclure

Quand ?	Pour qui ?	Type de tutorat ?	Format
Évaluer	Personne tutrice personne tutorée	Formation Inclusion Insertion Intégration	Canevas

Face aux défis du quotidien, il n'est pas toujours évident de porter attention à la qualité de l'accueil et de l'accompagnement des personnes tutorées. Une manière de ré-interroger le bon déroulement du tutorat mis en place consiste à demander un retour aux personnes tutorées, en faisant confiance à leur regard extérieur. Cet exercice de faire un rapport sur la période de tutorat permettra à l'institution de réfléchir à des améliorations utiles, et éventuellement de remotiver les équipes à soigner la qualité de l'accueil des personnes tutorées.

Il s'agit de réserver quelques minutes d'échange entre les personnes tutrice et tutorée autour de ce que l'on appelle un entretien d'étonnement. Cet entretien consiste à interroger la personne tutorée sur tout ce qui l'(a) étonne, en positif comme en négatif, et d'en discuter sans a priori et de façon constructive.

L'entretien d'étonnement se prépare par le biais d'un petit questionnaire d'étonnement, essentiellement composé de questions ouvertes.

Ce procédé permet de saisir la trop rare **opportunité d'un regard neuf** sous forme d'informations et de pistes de réflexion et d'action pour améliorer l'institution et le tutorat.

¹Cet outil est inspiré de deux sources : « le rapport d'étonnement, des retours sur le déroulement des stages » issu de la boîte à outils de FeBi asbl pour les personnes accompagnant des stagiaires soignant·e·s en milieu hospitalier ; l'autre est le rapport d'étonnement disponible sur [Wikipedia.org](https://fr.wikipedia.org/wiki/Rapport_d'%C3%A9tonnement)



Les bonnes raisons de le faire

- › Repère des dysfonctionnements sur l'institution, son fonctionnement et sa communication.
- › Rassemble des idées nouvelles utiles pour favoriser l'innovation.
- › Amène de nouveaux points de vue ou arguments dans des discussions qui ont lieu par ailleurs.
- › Détecte des incompréhensions chez les personnes tutorées concernant l'institution et le tutorat mis en place.
- › Suscite des prises de conscience ou des remotivations par rapport au tutorat.
- › Permet à la personne tutorée de s'exprimer en toute liberté.
- › Permet à la personne tutorée de développer un regard critique dans un espace sécurisé et d'apprendre à se positionner dans un cadre professionnel.
- › Montre concrètement à la personne tutorée la dimension réflexive de l'institution et de son métier ; la mise par écrit dans le rapport et l'entretien de conclusion facilitent en effet la prise de recul et la réflexion critique.
- › Implique la personne tutorée et lui donne un signe clair de reconnaissance en la plaçant au centre de l'attention.
- › Nourrit un sentiment d'appartenance et d'utilité, particulièrement si la démarche a des retombées effectives.
- › Le nombre de personnes tutorées qui joue pleinement le jeu du rapport d'étonnement est un excellent indicateur du degré de confiance que l'équipe arrive à créer.

Comment l'utiliser ?

Le rapport d'étonnement est une démarche à présenter comme faisant partie du tutorat. Il a une valeur pédagogique pour la personne tutorée et une utilité pour l'institution.

Les informations qui ressortent du questionnaire d'étonnement ainsi que de l'entretien sont à rendre anonyme avant circulation et centralisation.

Le questionnaire est essentiellement composé de questions ouvertes et fait partie des documents donnés dès le premier jour du tutorat. La personne tutrice l'explique à la personne tutorée :

- › en insistant sur la liberté de parole et le fait que cette démarche n'a pas de répercussion sur son évaluation ;
- › en parcourant le questionnaire avec la personne tutorée ;
- › en lui suggérant de le remplir au fur et à mesure mais surtout dès le tout début, pour :
 - éviter les phénomènes d'habituation ou d'accoutumance. Très rapidement en effet, le regard neuf disparaît et ce qui apparaissait étonnant apparaît comme « normal » après quelques jours ;
 - mettre par écrit au fur et à mesure des éléments neutres et avérés, plutôt que de faire appel à des souvenirs et d'altérer potentiellement les faits ;
 - se concentrer sur toute la période couverte par le rapport d'étonnement, et pas simplement les derniers jours ou dernières semaines.



Il est important que, dès le premier jour, le processus et son intérêt soient compris et puissent être ainsi inscrits dans la démarche.

En cours de tutorat, et particulièrement les premiers jours, la personne tutrice rappelle l'existence de l'outil à l'occasion de ces quelques moments d'interactions avec la personne tutorée.

Deux ou trois jours avant l'entretien de conclusion du tutorat, il est rappelé à la personne tutorée de finaliser son rapport d'étonnement.

Il importe de bien **dissocier l'évaluation finale** et **l'entretien d'étonnement**. **Cet entretien est à organiser une fois l'évaluation finale conclue**. La personne tutrice demande à la personne tutorée de montrer et de commenter son questionnaire d'étonnement. Quelques minutes sont consacrées à passer en revue les éléments qui y ont été consignés. Le questionnaire est remis ensuite à la personne tutrice qui le transmettra à la personne chargée de les centraliser et de les analyser.



Les trucs pour réussir

Pour la personne tutorée :

- › Il n'y a pas de bonnes réponses. Notez tout ce qui surprend, dans une optique constructive.
- › Soyez sincère. Il n'y aura aucune sanction quelle que soit les réponses. Il ne s'agit pas d'un processus de contrôle ou d'évaluation, mais au contraire d'une opportunité de faire progresser l'institution et le tutorat.
- › Orientez-vous « faits » et non « jugements » et n'hésitez pas à noter des anecdotes, des réalités qui concrétisent et illustrent l'étonnement.
- › Ne supprimez rien ! En relisant vos notes après 2 ou 3 semaines, vous serez peut-être surpris·e de lire certains de vos étonnements... et de constater le chemin parcouru.

Pour la personne tutrice :

- › Veillez à ne pas décourager la personne tutorée par une liste trop longue de questions, vous risqueriez de n'obtenir que des banalités, ou pire, rien du tout.
- › Soyez sincère et posez un cadre porteur. Donnez à cet entretien un caractère convivial et informel.
- › Rappelez à plusieurs occasions le cadre du rapport d'étonnement : comme il n'est pas habituel, peu de personnes tutorées vont se l'approprier du premier coup.
- › Lors de l'échange oral, un tri peut être réalisé par la personne tutorée. Créez un climat de confiance pour obtenir un maximum d'informations. Sachez questionner sans faire preuve d'intrusion. Rappelez le cadre : ce n'est pas un contrôle mais bien une chance d'avoir un échange constructif.
- › Prenez note des éléments amenés à l'oral qui ne figurent pas dans les réponses au questionnaire. Agrafez-y vos éventuelles notes.

Et après ?

Il est important de désigner **une personne responsable de centraliser les documents** produits par cette démarche : une personne référente volontaire, une personne tutrice, etc.



Cette personne rassemble les informations récoltées lors de plusieurs entretiens d'étonnement, en fait une synthèse et la **relaie vers la hiérarchie et/ou vers les collègues** en suivant les procédures et usages de l'institution.

Cette synthèse donne un matériau brut précieux pour nourrir une réunion, avec les personnes concernées, consacrée à l'évaluation et l'amélioration du tutorat.

Cette démarche est une simple enquête de satisfaction sur l'organisation du tutorat.

Les éléments d'étonnement doivent pouvoir porter sur des aspects plus généraux.

Si l'on veut amener quelques questions plus dirigées, on veillera à les placer en fin de questionnaire pour ne pas orienter ni limiter le regard.

Une démarche complémentaire :

Dans certaines institutions, une réunion des personnes tutorées est organisée pour mettre en commun les rapports d'étonnement.



En pratique :

Voici un canevas pour mettre en place le rapport d'étonnement.

Questionnaire d'étonnement	
Reçu le	
Date de clôture	
Entretien d'étonnement mené par	
Mentionnez vos prénom et nom pour obtenir un retour (facultatif)	

Mode d'emploi

- › **Objectif ?** Ce rapport a pour but de récolter des informations et des pistes de réflexion et d'action pour améliorer le fonctionnement de l'institution et en particulier du tutorat.
- › **Comment ?** En partant de tout ce qui vous étonne, depuis votre arrivée dans l'institution. En effet, votre regard est neuf et peut nous aider à corriger certains dysfonctionnements que nous ne voyons pas ou plus. Cela peut être des éléments pratiques ou plus liés à l'organisation du tutorat.
- › **Comment remplir ce document ?** Vous trouverez ci-dessous un tableau et nous vous invitons à le remplir au quotidien, sans attendre la fin du tutorat. En effet, d'ici-là, vous aurez intégré une partie des habitudes de l'institution et votre capacité d'étonnement aura diminué. Nous vous invitons donc à revenir le plus souvent possible à ce tableau et à y ajouter, jour après jour, les éléments qui vous étonnent. N'effacez pas ce que vous avez noté auparavant, même si cela vous semble parfois étrange. C'est là que se trouve toute la richesse de l'exercice.
- › **Quand ?**
 - Premier jour : réception du document et des explications.
 - Pendant : tableau complété de manière régulière.
 - Dernier jour : échange confidentiel avec la personne tutrice.
 - Après : prise en compte des éléments pertinents dans l'institution et dans le tutorat après en avoir discuté avec les personnes concernées.
- › Il n'existe que des réponses pertinentes. Soyez sincère et portez-vous sur des faits et non sur des jugements.
- › Besoin d'informations complémentaires ? Contactez votre personne tutrice.







Le tableau à compléter par la personne tutorée

Qu'est-ce qui était le plus étonnant en matière de...	+	+/- ou -
Arrivée et accueil (lors de votre arrivée et les premiers jours qui l'ont suivie)		
Communication interne (diffusion des informations et échanges au sein de l'institution)		
Organisation et conditions de travail (répartition des rôles et des tâches, horaires, environnement, matériel...)		
Qualité de service de l'équipe (services offerts par l'institution, moyens à disposition de l'équipe, satisfaction des bénéficiaires)		
Ambiance et relations humaines (collègues, hiérarchie, services divers)		
Encadrement et accompagnement (relation avec votre personne tutrice, cohérence entre vos acquis et votre tutorat, adhésion à vos objectifs de tutorat, feedbacks reçus, utilisation des documents de tutorat)		
Apprentissage en situation de travail (explications et informations reçues, soutien de l'équipe, liens entre théorie et pratique, déroulement de l'évaluation, acquis professionnels du tutorat)		
Autres		
Question générale Si vous aviez une baguette magique, que changeriez-vous en priorité ?		
Organisation et conditions de travail (répartition des rôles et des tâches, horaires, environnement, matériel...)		

Se préparer à accueillir une personne tutorée¹

Comprendre > **Préparer** > Accueillir > Accompagner > Évaluer > Conclure

 Quand ?	 Pour qui ?	 Type de tutorat ?	 Format
Préparer	Personne tutrice Institution	Formation Insertion	Canevas

Fiche-outil complétée par « Checklist des repères pour la personne tutorée »

Cet outil permet d'avoir un aperçu des grandes étapes qui accompagnent l'accueil d'une personne tutorée au sein d'une institution : avant, pendant et après le stage, comment donner un cadre, la former, mettre des limites et garder le souci du bénéficiaire.

Comment l'utiliser ?

Prendre une à une les différentes étapes et réfléchir, en équipe, pour préparer au mieux le choix et l'arrivée d'une personne stagiaire. Une « aide à la réflexion » vous présente une série de questions et points d'attention et vous aide à identifier ce qui est attendu pour chaque item ainsi que le « livrable » à produire ou à utiliser.



Les trucs pour réussir

- › Impliquer toute l'équipe afin que tout le monde participe à la réflexion ; vous favorisez ainsi le partage des savoirs et des valeurs.
- › Communiquer la grille aux personnes tutorées.

Et après ?

Utilisez cette grille comme guide pratique et comme fil rouge de processus d'accueil des tutorats. Ressortez-la dès que vous en avez besoin et adaptez l'outil en fonction du type de tutorat si vous en avez plusieurs.

¹Inspiré de l'outil « Accueillir un-e stagiaire comment s'y préparer ? » produit par Competentia, en interaction avec les partenaires sociaux du secteur non marchand. Il peut être copié, partagé en créditant la production et adapté en conservant les mêmes conditions de diffusion



En pratique :

Voici un canevas pour mettre en place l'accueil d'une nouvelle personne tutorée.

Cadre institutionnel	
Equipe	
Moyens	
Collaboration avec les centres de formation	
Cadre institutionnel	
Préparation au tutorat	
Suivi du tutorat	
Clôture	



Aide à la réflexion

1. Cadre institutionnel²

De quoi parle-t-on ? En équipe, définir une « charte », un cadre interne qui balise l'accueil :

- › Quelles sont nos attentes ?
- › Quel est le sens de l'accueil des stagiaires et du tutorat mis en place ?
- › Que voulons-nous/pouvons-nous transmettre ?
- › Comment donner des responsabilités ? Lesquelles ?

Délivrable attendu :

Une synthèse du cadre dans une charte, intitulée par exemple « Charte du tutorat ».

2. Equipe³

De quoi parle-t-on ? Préparer l'équipe à l'accueil, lui donner un sens commun, mobiliser, faire circuler l'information :

- › Concerner
- › Motiver
- › Impliquer
- › Informer
- › Préparer
- › Fixer les responsabilités

3. Moyens

De quoi parle-t-on ? Se préparer au niveau pratico-pratique :

- › Organiser le temps
- › Fixer des limites : nombre de personnes, périodes, durée
- › S'autoriser des périodes de pause, sans accueil
- › Préparer le matériel nécessaire
- › Préparer les outils

Délivrable attendu :

- › Systématisation de la préparation pour ne pas refaire chaque fois l'exercice ;
- › Check-list de préparation (badge, matériel informatique, etc.)

4. Collaboration avec les centres de formation⁴

De quoi parle-t-on ? Construire une collaboration et établir une communication avec les organismes de formation. Exprimer les limites, ne pas tout accepter, sélectionner les centres compatibles avec notre institution :

- › Se présenter si possible aux organismes de formation ;
- › Choisir les organismes de formations : enseignements secondaire, supérieur, formation en alternance etc.
- › Lire les conventions de stage, éventuellement, y apporter des avenants : sommes-nous d'accord ? Voulons-nous compléter ?

Délivrable attendu :

La convention de l'organisme de formation, avec les amendements que vous aurez éventuellement proposés.

²Fiche outil : « Charte du tutorat »

³Fiche-outil : « Motiver et sensibiliser les collègues dans l'accompagnement des personnes tutorées »

⁴Fiche-outil : « Clarifier les attentes respectives de l'organisme de formation et de l'institution »



5. Préparation d'un tutorat⁵

De quoi parle-t-on ? Préparer l'accueil de la personne tutorée avec l'organisme de formation, le stagiaire, l'institution et avec la personne tutrice :

- › Sélectionner les stagiaires : intérêt, structure, etc.
- › Se prémunir des étiquettes qui viennent de l'organisme de formation.
- › Signer la convention.
- › Premier contact : clarifier les objectifs du tutorat, informer des règles (confidentialité, tenue vestimentaire, etc.) et les aspects pratiques (horaire, repas, etc.)
- › Informer l'équipe et désigner la personne référente.
- › Organiser l'accueil.

Délivrable attendu :

- › « Guide de suivi et d'évaluation des personnes tutorées »

6. Suivi du tutorat⁶

De quoi parle-t-on ? Activement communiquer et « évaluer » en permanence, c'est-à-dire donner et recevoir des retours (feedbacks) :

- › Former la personne tutorée et lui donner du temps de questions/réponses, de l'espace pour ses étonnements.
- › Préparer l'évaluation et l'auto-évaluation : retours.
- › Partager l'information entre les membres de l'équipe.
- › Communiquer vers l'organisme de formation.
- › Porter attention au lien stagiaire-bénéficiaire.
- › Oser arrêter le tutorat.

Délivrable attendu :

- › Des post-its : un outil utile et pratique.

Chaque matin, la personne tutorée reçoit 2 post-its de couleurs différentes : l'une pour les impressions positives et l'autre pour les impressions négatives. Cet outil a l'avantage « d'autoriser » la personne tutorée à donner un feed-back quasi immédiat sur l'institution.

- › Le rapport d'étonnement
- › Autres outils : matériel pédagogique

7. Clôture⁷

De quoi parle-t-on ? Il s'agit de clôturer le tutorat. Pour y parvenir, nous vous invitons à prévoir un moment d'évaluation, une réunion d'échanges, un moment d'auto-évaluation pour les personnes tutorée et tutrice et de consacrer un moment aux remerciements et perspectives.

Délivrable attendu :

Une grille d'évaluation car elle vous permettra de donner un retour constructif à la personne tutorée et de prendre du recul sur la manière dont vous l'avez accueillie.

⁵Fiche outil : « Guide de suivi et d'évaluations des personnes tutorées »

⁶Fiche-outil : « Rapport d'étonnement, des retours sur le déroulement du tutorat »

⁷Fiche-outil : « Évaluer le tutorat et les personnes tutorées » et « Évaluer le tutorat »



Se sentir à l'aise avec l'évaluation des stagiaires ou en collaboration avec un organisme de formation¹

Comprendre > Préparer > Accueillir > Accompagner > **Évaluer** > Conclure

Quand ?	Pour qui ?	Type de tutorat ?	Format
Evaluer	Personne tutrice	Formation Insertion	Fiche informative

Fiche-outil complétée par « Fixer des objectifs personnalisés au tutorat », « Encadrer sur le terrain », « Farde des fiches individuelles de la personne tutorée » et « Guide de suivi et d'évaluation des personnes tutorées »

Pourquoi se pencher sur l'évaluation des stagiaires ?

Dans le cas de l'accompagnement de stagiaires, les personnes tutrices sont amenées à évaluer des savoirs, des compétences et transmettre une note globale qui entrera en ligne de compte pour la réussite du stage et de l'année scolaire. Nombreuses sont celles pour qui cet exercice est inconfortable voire déstabilisant.

Comment gérer les attentes d'évaluation des organismes de formation et prendre sa place ?

Suis-je vraiment légitime pour intervenir dans le parcours de formation de la personne tutorée ?

Des institutions ont réfléchi à ce sujet. Il en ressort deux fils rouges :

1. **comprendre le cadre** des évaluations des organismes de formation
2. **s'impliquer dans l'évaluation** dès l'arrivée de la personne tutorée

¹D'après « Boite à outils pour les personnes accompagnant des stagiaires soignant-e-s en milieu hospitalier » de FeBi asbl.



Les bonnes raisons de prendre en compte ces fils rouges

- › Avoir moins de pression et se sentir plus légitime au moment de donner la note finale, y compris une note mitigée ou mauvaise.
- › Faire preuve de justesse et d'impartialité avec les personnes tutorées.
- › Avoir des réponses plus argumentées et plus nuancées face à des personnes plus difficiles ou plus en recherche de comprendre les tenants et aboutissants.
- › Motiver les collègues à donner des retours utiles à l'ensemble des parties.
- › Donner plus de valeur pédagogique à l'accompagnement et assurer une meilleure qualité au tutorat.
- › Pouvoir répondre adéquatement aux demandes des organismes de formation.
- › Se sentir juste dans son rôle et assurer ses arrières en cas d'évaluation négative, de demandes de compléments de formation de la part des organismes de formation, de recours, etc.



Bon à savoir

Changeons notre regard sur l'évaluation.

Il ne s'agit pas d'évaluer à un ou deux moments (intermédiaire et final). L'évaluation, par son caractère aussi formatif, se fait tout au long du stage (d'où l'importance des échanges et retours réguliers) pour amener, sur la base de tout ce qui a été discuté au fur et à mesure, une note qui reflète un « parcours » de stage.

Comprendre le cadre de l'évaluation

Vous trouverez ici quelques balises sur l'évaluation qui peuvent s'avérer utiles pour les personnes tutrices :

- › Si l'organisme de formation accompagne et évalue de son côté, il doit également déléguer une partie de son rôle formatif et s'en remettre à votre expertise et à votre jugement. La pratique professionnelle est le lieu par excellence d'apprentissages informels mais essentiels qui demande d'être expérimentés en situation pour les intégrer.
- › C'est donc bien votre jugement qui compte. Ce dernier est basé sur ce que vos collègues et vous observez en tant que personnes de terrain. Comparez les pratiques observées chez la personne tutorée à vos manières de faire : que ce soit pour des actes techniques du métier ou le reste. C'est sur votre pratique du métier, sur vous et sur vos collègues, que comptent l'organisme de formation et la personne tutorée pour valoriser l'expérience de stage (lui donner de la valeur).
- › Pour des raisons administratives et pédagogiques, **l'ensemble de votre évaluation se traduit par une seule note** – un chiffre sur 20 ou une appréciation du type « acquis/non-acquis ». Il s'agit là du langage utilisé par l'organisme de formation, un « code » avec lequel vous devez vous familiariser parce qu'il n'est peut-être plus nécessairement celui que vous avez connu quand vous étiez vous-même en formation. L'évaluation est ici un constat des acquis d'apprentissages.
- › La note finale que vous donnerez ne reflétera forcément pas tout ce que vous avez vécu et vu de la personne tutorée.



- › La dernière opération de l'évaluation consistant à décider d'une note. C'est ce que l'on appelle l'évaluation « sommative » (la note finale étant la somme des notes intermédiaires).
- › N'oubliez pas que **la plus grande partie de votre travail d'évaluation sera « informelle »** : prendre en compte les progrès accomplis durant le stage, les potentialités qu'il révèle, etc. On parle pour cela d'**évaluation « formative »**. L'évaluation est ici au service de l'apprentissage grâce aux retours obtenus par la personne tutrice.
- › L'importance des feedbacks s'explique par le fait que l'évaluation se fait tout au long du stage et pas seulement au moment des évaluations intermédiaire et finale.

Ne pas attendre la fin du stage

Beaucoup d'expériences montrent que le meilleur moyen de surmonter le défi de l'évaluation est de la voir et de l'organiser comme un **processus qui traverse tout le stage** et non comme un moment fatidique confiné en toute fin de tutorat. L'idée est en quelque sorte de « scénariser » l'évaluation du tutorat en la découpant en plusieurs moments qui vont préparer et alimenter l'évaluation finale.

Une ou plusieurs évaluation(s) à mi-parcours

- › Ménagez un ou plusieurs moments intermédiaires d'évaluation, formelle ou informelle, dédramatise l'évaluation finale. **Si vous faites le point en cours de tutorat, la personne tutorée pourra s'adapter**, profiter davantage de votre expérience professionnelle et anticiper l'évaluation finale.
- › Souvent, **l'évaluation à mi-tutorat** est prévue mais trop peu de temps et d'attention y sont consacrés.
 - Essayez de vous y tenir. Si cela n'est pas possible, prévoir un entretien informel sera toujours très utile pour la personne tutorée.
 - Présentez l'évaluation intermédiaire à la personne tutorée comme un atout pour elle, pour la suite du stage, pour qu'elle n'en ait pas peur mais y trouve une opportunité d'évolution.
- › Tout au long d'un tutorat, pensez à prendre au moins **quelques notes**, elles constitueront un précieux aide-mémoire le jour de l'évaluation. En **se basant sur des informations plus objectives**, la personne se sentira mieux outillée et plus juste dans son rôle de personne tutrice. Elle sentira ainsi moins de pression au moment de décider d'une note finale.
- › Veillez à **préparer le dernier entretien d'évaluation**. Deux ou trois jours avant l'évaluation, demandez à la personne tutorée de préparer cet exercice.
- › Mettez sur **l'auto-évaluation** en faisant ainsi confiance à la personne tutorée et en soutenant sa **réflexivité**.

Des objectifs intermédiaires

- › Il arrive que le stage commence avec des objectifs trop généraux, voire inadaptés à votre institution. Vous pouvez également constater des malentendus entre les objectifs formulés par l'organisme de formation ou la personne tutorée et ceux exprimés par l'institution, ou des malentendus sur les moyens pour atteindre ces objectifs.
- › Reformulez avec la personne tutorée les objectifs du stage. Convenez d'**objectifs intermédiaires à court terme** sur lesquels il sera possible de revenir.



Les collègues

Le stage n'est pas 100% du temps supervisé par la personne tutrice. Cette dernière va donc **chercher chez les collègues les retours nécessaires** à l'évaluation. Des outils complémentaires peuvent vous aider en ce sens (voir l'introduction de la fiche).

La grille d'évaluation

- › La grille d'évaluation fournie par l'organisme de formation peut s'avérer malaisée à utiliser : langage trop abstrait, compétences trop détaillées, etc.
- › Qui plus est, dans nombre de cas, chaque organisme de formation a sa propre grille, avec laquelle vous devez vous familiariser.
- › Même si cela ne résout pas tout, **l'évaluation est grandement facilitée lorsque les grilles sont uniformisées pour les organismes de formation d'une même région.**
- › Même si la grille d'évaluation est détaillée et pertinente, il est possible que les institutions souhaitent faire part aux organismes de formation des éléments supplémentaires. Certaines personnes tutrices annexent à la grille une page blanche sur laquelle elles ont consigné des commentaires libres.
- › N'oubliez pas de faire une copie de l'évaluation finale (un original se perd et une copie permet une observation d'évolution).

Si un malaise persiste...

Même avec les bons outils et même en se sentant légitime, porter la casquette de la personne qui évalue est un défi pour tout le monde.





- › La personne tutorée n'est pas un·e collègue avec qui se lier d'amitié. Il ne s'agit pas non plus d'une personne à surprotéger. Il s'agit de trouver la bonne distance.
- › La personne tutorée n'est pas encore diplômée, elle est en formation, elle a droit à l'erreur car on apprend aussi par essais et erreurs.

Des solutions de toutes sortes existent, par exemple :

- › La présente boîte à outils ;
- › Profitez de la possibilité de participer à des ateliers d'échange de pratiques ou de suivre une formation courte pour personne tutrice.

Comprendre la formation en alternance¹

Comprendre > Préparer > Accueillir > Accompagner > Évaluer > Conclure

 Quand ?	 Pour qui ?	 Type de tutorat ?	 Format
Comprendre	Personne tutrice Institution	Insertion	Fiche informative

Fiche-outil complétée par « Comprendre les jeunes : relation à l'école, au travail et à eux-mêmes »

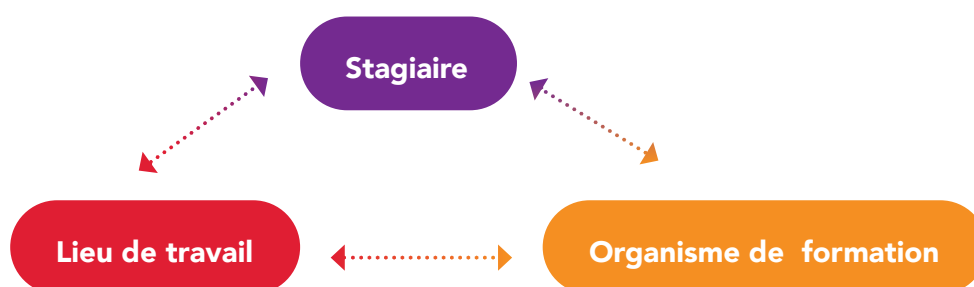
Cet outil a été conçu pour permettre aux équipes qui accueillent une personne tutorée dans le cadre d'une formation en alternance de réfléchir à leur posture d'accompagnement, à la place qu'elles vont lui donner dans leur organisation et à la relation qu'elles vont instaurer avec elle.

L'intention est de favoriser un cadre de tutorat permettant aux jeunes de développer une identité professionnelle fière, propice à leur épanouissement et à leur émancipation. La personne tutrice transmettra les défis éthiques importants liés à la profession pour tout stage qui inclut une dimension interpersonnelle.

L'enseignement et la formation en alternance en Belgique francophone

La spécificité de la formation en alternance est qu'elle se déroule dans deux lieux distincts : un lieu de travail et un lieu d'enseignement².

Le dispositif alterne des cours théoriques et pratiques dispensés par un organisme de formation ou d'enseignement d'une part et une mise au travail en vue d'acquérir une pratique de terrain en milieu professionnel d'autre part. L'alternance est donc un cursus pédagogique co-construit, basé sur une relation triangulaire entre un·e jeune, un organisme de formation et un lieu de travail.



¹Inspiré de « Accompagner les stagiaires en formation en alternance » et « construire une identité professionnelle fière », Le Grain asbl, 2021.

²En Belgique, c'est un dispositif légal instauré en 1983 et complété par le décret Mission de 1991 organisant la formation en alternance.

En Belgique francophone, la formation en alternance est possible pour les jeunes de 15 à 25 ans auprès des trois opérateurs-clés:

- › pour l'enseignement à titre principal, les CEFA³;
- › pour la formation professionnelle, l'IFAPME⁴ en Wallonie et le SFPME⁵ pour Bruxelles.

Les apprenant·e·s en alternance sont soit soumis·e·s à l'obligation scolaire à temps partiel (entre 15 et 18 ans), soit dégagé·e·s de l'obligation scolaire (plus de 18 ans). Ils ont la possibilité de terminer leur parcours de formation jusqu'à 25 ans.

Tou·te·s les apprenant·e·s bénéficient d'une rétribution de la part de l'institution. Pour plus d'informations, consultez le site de l'OFFA⁶.

L'insertion socioprofessionnelle de chaque jeune est favorisée au travers d'un accompagnement individualisé tant à l'école qu'en entreprise. Le parcours de formation se module tant en fonction de l'âge et du cursus scolaire qu'en fonction de la filière de formation choisie.

Concernant les jeunes en obligation scolaire, les trois acteurs de l'alternance (jeune, organisme de formation et institution) sont liés par deux types de contrat :

- › un contrat pédagogique qui comprend :
 - un plan de formation individualisé qui récapitule les apprentissages entre l'entreprise et l'établissement scolaire,
 - une répartition des responsabilités et des engagements de chacune des parties,
 - ainsi qu'un système d'évaluation.
- › un contrat d'alternance notifiant :
 - la durée du contrat,
 - les obligations des parties,
 - les horaires,
 - la rétribution du stagiaire,
 - et les modalités de fin de contrat.

Ce modèle pédagogique est un processus maturatif supposant une forme d'alternance entre les moments où les jeunes se vivent comme étudiant en phase d'apprentissage théorique à l'école et les moments actifs qui les confrontent comme travailleur·euse, à la réalité de terrain et à ses règles de fonctionnement (horaires...).



Bon à savoir

- › L'enseignement en alternance ne se limite pas à l'enseignement secondaire. Il existe plusieurs types de formation en alternance dans l'enseignement supérieur. Retrouvez toutes les informations, ici.

³Centre d'Education et de Formation en Alternance





⁴Institut wallon de formation en alternance et des indépendants et petites et moyennes entreprises

⁵Centre de Formation et des Métiers en Alternance à Bruxelles

⁶Office francophone de la formation en alternance

3 outils pour donner un cadre aux entretiens de tutorat¹

Comprendre > Préparer > Accueillir > **Accompagner** > Évaluer > Conclure

 QUAND?	 POUR QUI ?	 TYPE DE TUTORAT ?	 FORMAT
Accompagner	Personne tutorée Personne tutrice Personne enseignante	Développement Formation Inclusion Insertion Intégration Réintégration Transition Transmission	Méthode

L'entretien est un outil incontournable pour la concrétisation de l'accompagnement des personnes tutorées. Afin qu'il soit pertinent et efficace, certaines règles doivent être respectées par les parties concernées. Il est utile que les règles soient définies dans une charte.

Une charte fait partie du cadre institutionnel de l'institution et doit donc être respectée par toutes les parties. Le non-respect de celle-ci pourrait conduire à l'interruption de l'entretien.

POURQUOI ?

L'objectif prioritaire est de poser un cadre pour les échanges entre les personnes tutrice ou enseignante et tutorée : fixer quelques règles fondamentales à respecter pour travailler ensemble et tirer le meilleur profit du temps disponible. Les deux personnes concernées sont invitées à réfléchir à une « boussole », un balisage de l'entretien, afin qu'il soit efficace pour chacun-e.

COMMENT ?

Une fois cette boussole élaborée, elle est recopiée sur une fiche, que chacun-e possède et qui servira de repère tout au long du processus d'accompagnement.

1- D'après « Balises pour les entretiens d'accompagnement personne tutrice-jeune », CERSO et de, « Banque de questions pour vous aider à vous préparer à mener votre entretien », Competentia, et d'un document réalisé dans le cadre de la « Recherche-action concernant le tutorat dans la SCP 319.02 » menée par Boumedian, N. & Laloy, D. Cerso et Cerias, pour le Fonds ISAJH, 2015-2016



UN ENTRETIEN D'ACCOMPAGNEMENT EST UN LIEU OÙ...

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">✓ j'explique et/ou je rappelle le cadre✓ j'utilise mes émotions et ma subjectivité comme un outil de développement✓ je questionne mon vécu, ma pratique et mes relations au sein de l'institution✓ je conscientise mon rôle d'acteur·rice dans mon évolution et de celle de l'institution✓ j'analyse et je suis disposé·e à remettre en question mes pratiques professionnelles✓ je construis en collaboration des pistes de solution | <ul style="list-style-type: none">✗ je ne sanctionne pas✗ je ne m'attends pas systématiquement à voir confirmer mes ressentis et points de vue✗ je n'étales pas mes frustrations, mes revendications, mes plaintes en attendant tout de l'autre✗ je ne déborde pas sur ma vie privée✗ je n'attends pas des solutions toutes faites |
|--|--|



BON À SAVOIR

- › Le lieu doit être adapté pour permettre une expression libre et confidentielle
- › L'entretien doit être programmé pour ne surprendre personne
- › Au début de l'entretien, le temps et l'objectif sont rappelés
- › Un ordre du jour doit être établi
- › Les échanges sont professionnels et ne porte pas sur la vie privée



UN ENTRETIEN D'ACCOMPAGNEMENT IMPLIQUE EN PREMIER LIEU...

Un engagement responsable de la personne tutrice (ou enseignante) et de la personne tutorée dans un objectif général de bienveillance et de progression.

Pour sceller cet engagement, il est important d'établir un contrat que les deux parties dateront et signeront.

Le **premier outil** est un document qui donne un cadre aux entretiens de tutorat (comme un contrat, une charte).

ET APRÈS ?

Au-delà du cadre et du contexte établis, il ne s'agit pas de mitrailler la personne tutorée de questions mais bien de mener l'entretien en fonction de l'objectif préétabli et de ne pas hésiter à se fier précisément à l'ordre du jour afin de ne pas s'éparpiller.

Le **second outil** vise à organiser les séances de tutorat comme des espaces de relecture des activités professionnelles et de définition d'objectifs pour la suite.

Le **troisième outil** est une large liste de questions (non exhaustive et à vous approprier) pour vous aider à vous préparer à mener les entretiens. Il ne s'agit pas de poser l'ensemble de celles-ci mais plutôt de les adapter en fonction de la situation et/ou de l'évolution de cette dernière.



Outil 1 – Document-Cadre

CADRE POUR LES ENTRETIENS AVEC VOTRE PERSONNE TUTRICE	
Nom et prénom de la personne tutrice	
Institution	
Dates du tutorat	
Nom et prénom de la personne tutorée	
<p>INTRODUCTION</p> <p>Les entretiens sont des moments-clés pour la concrétisation de votre accompagnement pendant le tutorat. Afin qu'ils soient pertinents et efficaces, certaines règles doivent être respectées par les parties concernées. Ces dernières sont définies ci-dessous.</p> <p>Le non-respect de ces engagements peut conduire à une interruption de l'entretien et à son report ultérieur. En cas de désaccord, la personne responsable de l'institution entend chacune des deux parties et éclaire la situation par une médiation et le cas échéant, effectue un recadrage.</p>	
<p>DÉFINITION DES ENTRETIENS</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ J'explique et/ou je rappelle le cadre. ✓ J'utilise mes émotions et ma subjectivité comme un outil de développement. ✓ Je questionne mon vécu, ma pratique et mes relations au sein de l'institution. ✓ Je conscientise mon rôle d'acteur·rice dans mon évolution et de celle de l'institution. ✓ J'analyse et je suis disposé·e à remettre en question mes pratiques professionnelles. ✓ Je construis en collaboration des pistes de solution. <ul style="list-style-type: none"> ✗ Je ne sanctionne pas. ✗ Je ne m'attends pas systématiquement à voir confirmer mes ressentis et points de vue. ✗ Je n'étales pas mes frustrations, mes revendications, mes plaintes en attendant tout de l'autre. ✗ Je ne déborde pas sur ma vie privée. ✗ Je n'attends pas des solutions toutes faites. 	
<p>CADRE MATÉRIEL DE L'ENTRETIEN</p> <p>Il doit avoir lieu dans un local adapté, permettant une expression libre et confidentielle, sans interférence. Il ne doit pas nécessairement avoir été programmé, sauf s'il s'agit d'un entretien d'évaluation : intermédiaire ou en fin de tutorat.</p> <p>En début d'entretien, la personne tutrice rappelle le temps disponible et l'objectif de la rencontre.</p>	



Outil 1 – Document-Cadre

CADRE POUR LES ENTRETIENS AVEC VOTRE PERSONNE TUTRICE

CONTENU ET INFORMATIONS

Les échanges d'informations se font dans le dialogue et à des fins professionnelles.

Leur contenu est confidentiel mais

- › la personne tutrice peut avoir à rapporter ce qui lui semble pertinent à sa ligne hiérarchique, ainsi que dans les réunions adaptées, que ce soit en interne ou avec l'organisme de formation.
- › la personne tutorée peut avoir à rapporter ce qui lui semble pertinent dans les moments de suivi de tutorat organisés par l'organisme de formation.

En dehors de ces cadres, les deux personnes sont tenues au secret professionnel.

ATTITUDES

Un engagement responsable des personnes tutrice et tutorée, cela signifie plusieurs choses

- › les deux parties s'impliquent et collaborent de façon constructive dans la recherche de solutions créatives
- › les deux parties évitent les jugements et s'expriment dans un respect réciproque
- › l'honnêteté est un prérequis à la relation de confiance
- › l'écoute active et la reformulation sont utilisées par les deux parties pour améliorer la compréhension durant les échanges

Cela signifie enfin que

- › la personne tutrice s'engage à partager son expérience et ses compétences. Elle supervise la personne tutorée en lui adressant au quotidien des commentaires objectifs susceptibles de la faire progresser. Les instructions données sont précises et les points d'attention formulés sont constructifs.
- › la personne tutorée adopte une démarche d'apprentissage. Elle est actrice et responsable de sa formation. Elle formule des objectifs d'apprentissages professionnels et personnalisés. Elle s'inscrit dans la philosophie et le projet de l'institution.

**POUR ACCORD DE LA PERSONNE TUTORÉE :
DATE ET SIGNATURE**

**POUR ACCORD DE LA PERSONNE TUTRICE :
DATE ET SIGNATURE**



Outil 2 – Préparation des périodes de travail

PRÉPARATION DES PÉRIODES DE TRAVAIL (DOCUMENT DESTINÉ À LA PERSONNE TUTRICE)

1. PREMIÈRE PÉRIODE DE TRAVAIL – METTRE EN PLACE UNE BOUSSOLE

Composantes possibles pour cet outil :

- › Confidentialité
- › Respect
- › Authenticité
- › Ouverture d'esprit et des idées
- › Tolérance
- › Patience
- › Audace dans le respect de chacun et des missions de l'institution
- › Enthousiasme

2. SUITE DES PÉRIODES DE TRAVAIL – ÉCHANGER

Identifier 3 besoins

- › Demander à la personne tutorée de
 - › préparer pour la période suivante une question, une problématique, une difficulté rencontrée, qu'elle voudrait discuter avec la personne tutrice
 - › décrire le plus objectivement possible la difficulté qu'elle souhaite travailler. Si nécessaire, la personne tutrice aide dans cette description lors de la période de travail suivante
- › Si la personne tutorée est en formation à temps partiel, lui demander comment cela se passe et s'il y a des éléments à communiquer à la personne tutrice dans la mesure où ils auraient des incidences sur le déroulement du travail dans le service
- › Réfléchir à des objectifs à moyen terme (ex. savoir rédiger un rapport clairement, éviter les jugements de valeur, faire le tri entre l'utile et le moins utile)
 - › ne pas oublier de prévoir une date précise pour l'évaluation des objectifs
 - › éviter une évaluation globale du type « atteint » et « pas atteint »
 - › préférer une évaluation qualitative partant des points forts et des points faibles de la personne tutorée.

Conseils

- › Prévoir des mises en situation. Ex : « Comment vas-tu présenter à l'équipe les difficultés que tu rencontres ? », « Comment communiqueras-tu concernant ta manière de suivre l'usager et sa famille, ce qui te semble être une bonne pratique ? », etc.
- › Identifier ensemble les acquis.
- › Formuler et communiquer à la personne tutorée ses points forts.
- › Maintenir les rencontres régulièrement, même pour constater que tout va bien.

N.B. : Le cas échéant, ne pas oublier de transmettre les outils d'accompagnement du tutorat et les échéances prévues pour mettre ces documents. Ex. : document de préparation des périodes de travail (voir page suivante).



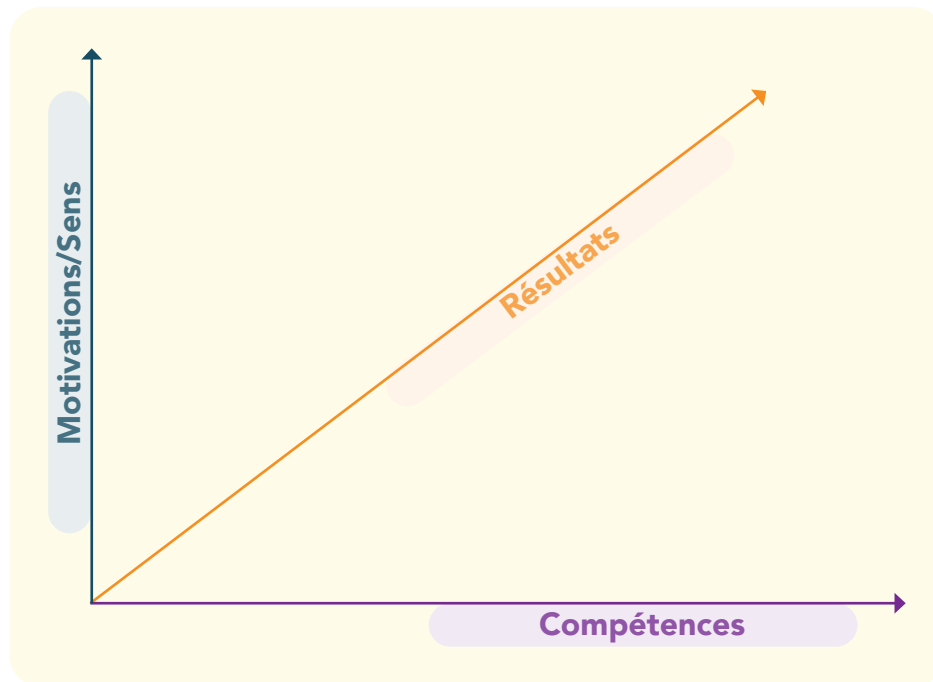
Outil 2 - Préparation des périodes de travail

PRÉPARATION DES PÉRIODES DE TRAVAIL (DOCUMENT DESTINÉ À LA PERSONNE TUTORÉE)	
Nom et prénom de la personne tutorée	
Nom et prénom de la personne tutrice	
Dates de la période de travail	
DOCUMENT À FAIRE PARVENIR À LA PERSONNE TUTRICE AVANT LA PÉRIODE DE TRAVAIL.	
<p>1. Pour la période de travail suivantes : quelles sont les questions, problématiques, difficultés rencontrées à discuter avec la personne tutrice ? Donner un ou plusieurs exemple(s) concret(s).</p>	
<p>2. Quels sont mes objectifs à moyen terme ? Voici quelques exemples :</p> <ul style="list-style-type: none"> › Comment améliorer telle tâche de ma fonction (à préciser par la personne tutrice au moment où elle prépare le fiche) ? › Que communiquer à l'équipe ? › Comment me préparer à communiquer sur ma pratique en équipe ? › Rédiger un rapport clair : éviter les jugements de valeur, faire le tri entre l'utile et le moins utile, etc. › A quelle date ces objectifs pourraient-ils être évalués avec la personne tutrice ? 	



Outil 3 – Fil conducteur des questions tout au long des entretiens de tutorat

Le sens de l'entretien



QUESTIONS LIÉES AU PASSÉ – AXE RÉSULTATS

1. Quels sont les progrès et avancées qui ont été réalisés depuis le dernier entretien ?
2. Quelles sont les missions/progrès/tâches qui te plaisent le plus dans ta fonction ?
3. Quelles ont été tes difficultés liées au contexte (conjoncture, événements inattendus, changement, etc.) pour réaliser tes missions/objectifs/projets ?
4. Comment expliques-tu les difficultés que tu éprouves dans telle ou telle activité ou tâche ?
5. Selon toi, de quoi as-tu manqué pour atteindre tes objectifs ?
6. Quelle démarche as-tu entreprise pour surmonter tes difficultés ?
7. A quoi attribues-tu les facilités que tu as eues pour réaliser tes missions et objectifs ?



QUESTIONS LIÉES À L'AVENIR – AXE RÉSULTATS

1. Si tu devais te fixer des objectifs personnels, quels seraient-ils ?
2. Que vas-tu mettre en place pour atteindre ces objectifs ?
3. Que vas-tu changer pour atteindre tes objectifs ?
4. De quels moyens as-tu besoin pour gagner en efficacité ?
5. Quels sont les délais que tu estimes raisonnables pour réaliser ce projet ?
6. Quel sont les projets qui sont en lien avec le tien ?

QUESTIONS LIÉES AUX POINTS FORTS – AXE COMPÉTENCES

1. Quelles sont les tâches que tu exécutes avec facilité ?
2. Quelles sont les tâches qui te demandent le moins d'effort ?
3. As-tu des compétences non utilisées et susceptibles d'être mises à profit dans ton travail ? Pour notre association ? Lesquelles ?
4. Quelles ont été tes principales réussites cette année ?
5. Peux-tu me citer tes plus grandes réussites de l'année et m'expliquer ta marche à suivre ?



QUESTIONS LIÉES AUX POINTS À AMÉLIORER – AXE COMPÉTENCES

1. Quelles sont les tâches pour lesquelles tu éprouves des difficultés ?
2. Quels sont les facettes (relations avec les bénéficiaires, travail d'équipe...) de ton travail qui te posent problème ?
3. Quelle serait la ou les solution(s) pour résoudre tel ou tel problème dans ton travail ?
4. A quoi attribues-tu ces lacunes dans tel ou tel domaine ?
5. De façon globale, comment pourrais-tu t'améliorer dans ton travail ?
6. As-tu connu des échecs que tu qualifierais d'importants ?
7. Éprouvez-vous des difficultés d'ordre organisationnel ?
8. Quels sont les choses qui te posent problème au quotidien (te ralentissent, te perturbent, te gênent, te contrarient) ?
9. Sur base de ton référentiel de compétences, quelles sont les compétences pour lesquelles tu as le plus de difficulté ?
10. Sur base de quels éléments vas-tu estimer que cela va mieux (indicateurs) ?
11. En fonction des difficultés précédemment évoquées, quels types de formations seraient susceptibles de t'aider ?
12. Y a-t-il d'autres moyens non pédagogiques à mettre en place en parallèle aux formations identifiées ?



QUESTIONS LIÉES À LA MOTIVATION – AXE MOTIVATIONS/SENS





1. Comme te sens-tu dans l'équipe ?
2. Où te vois-tu professionnellement dans 2 ans, 3 ans et/ou 5 ans ?
3. As-tu le désir d'évoluer et vers quel(s) type(s) de poste/projet ? A quel horizon ?
4. Comment vois-tu évoluer ta fonction à terme ?
5. Quels sont les domaines sur lesquels tu voudrais davantage évoluer ?
6. Comment as-tu préparé cet entretien ?
7. As-tu connaissance de notre charte des valeurs ?
8. Peux-tu me décrire en quoi consiste ton poste de façon synthétique ?
9. Comment estimes-tu ton degré d'implication dans le travail ?
10. Comment estimes-tu ta vitesse d'exécution de ton travail ?
11. Es-tu au fait des enjeux globaux de la société ? Quels sont-ils ?
12. Comment juges-tu ton attitude générale ? (Comportement, disponibilité, adaptabilité...)
13. Quels sont les grands changements/évolutions pour notre association ?
14. Quels ont été les faits marquants de ton année de travail ?
15. Quelles sont tes attentes par rapport à cet entretien ?
16. Est-ce que ta fonction est claire pour toi ? Pour tes collègues ?
17. Quelles sont, pour toi, les missions et tâches les plus importantes de ton poste ?
18. Comment pourrais-tu améliorer ton travail ?
19. Que penses-tu de l'encadrement de ton responsable ? Quelles sont tes attentes par rapport à lui ?

ET POUR TERMINER

1. Y-a-t-il des questions que je ne t'ai pas posées et que j'aurais dû te poser ?
2. Quelle est ton sentiment par rapport à cet entretien ?
3. Y-a-t-il des choses à modifier durant cet entretien pour que tu te sentes mieux ?

3 outils pour observer des situations professionnelles¹

Comprendre > Préparer > Accueillir > **Accompagner** > Évaluer > Conclure

 QUAND?	 POUR QUI ?	 TYPE DE TUTORAT ?	 FORMAT
Accompagner	Personne tutrice Organisme de formation	Développement Formation Inclusion Insertion Intégration Réintégration Transmission	Support

Fiche-outil complétée par « Mieux observer les personnes tutorées »

L'apprentissage d'un métier suppose de pouvoir observer et analyser les situations professionnelles au moyen de grilles de lecture pertinentes, afin de choisir l'action la plus régulée et appropriée à la situation.

Il faut accompagner la personne tutorée dans la pratique de l'observation et l'analyse de sa propre activité, tant sur le lieu de l'institution que, le cas échéant, à l'organisme de formation ; un mode d'emploi ne suffit pas pour cela. L'observation active nécessite de prendre du recul, doit être préparée et outillée, et peut se décliner de différentes manières :

- › Auto-observation par la personne tutorée ou tutrice de sa propre activité
- › Observation par la personne tutrice (ou tutorée) de l'activité de la personne tutorée (ou tutrice)
- › Observations croisées qui confrontent celle de la personne tutorée et celle de la personne tutrice

1- D'après François, N., Noël, S., Pirard, F. REPERES POUR UN TUTORAT ORGANISE. PERF, ULiège, 2022. et de Fiasse, C. & Lodewick, P. Boite à outils de bonnes pratiques : soutien au tutorat d'insertion et d'intégration de jeunes travailleurs. Cerso, octobre 2015

COMMENT ?

Les deux premiers outils peuvent servir de support à une réunion pour mieux accompagner la pratique de l'observation, soit au sein de l'équipe qui accueille la personne tutorée, soit entre la personne tutrice et l'organisme de formation :

- ✓ Premier outil - Tableau signalétique
- ✓ Deuxième outil - Questionnaire
- ✓ Troisième outil - Grilles d'observation des situations professionnelles :
 - ▶ Grille d'auto-observation de la personne tutorée ou tutrice
 - ▶ Grille d'observation de la personne tutrice ou tutorée

Outil 1 – Tableau signalétique

Sur qui porte l'observation ?	
Pour quel usage ?	
Comment l'observer ?	
Avec quels effets ?	
A partir de quand observer ?	
Quelles sont les conditions pour l'observation ?	
Combien de temps faut-il la pratiquer ?	



Outil 2 – Questionnaire

<p>1. Que signifie « observer » ? Quelles sont les différences entre « observer » et « regarder » ?</p>	
<p>2. Comment, tant dans l'institution que, le cas échéant, à l'organisme de formation, aider la personne tutorée à se sentir à l'aise lorsqu'elle effectue des observations ?</p>	
<p>3. Que mettre en œuvre pour aider la personne tutorée à comprendre le sens des pratiques professionnelles de l'institution ?</p>	
<p>4. Comment soutenir les personnes tutorées dans l'observation du métier et de ses pratiques ?</p>	
<p>4.a. Comment leur apprendre à observer l'activité en situation et à s'y ajuster ?</p>	
<p>4.b. Comment les aider à découvrir la réalité et la complexité de chaque activité et les différentes interactions ?</p>	



Outil 2 – Questionnaire

<p>4.c. Comment les aider à réfléchir à la bonne position professionnelle dans l'activité ?</p>	
<p>5. Comment, le cas échéant, articuler ce qui est appris dans l'organisme de formation et ce que l'institution souhaite mettre en œuvre dans son projet ?</p>	
<p>6. Quels sont les outils proposés pour soutenir la personne tutorée dans son activité d'observation ?</p>	
<p>6.a. Par l'institution</p>	
<p>6.b. Par l'organisme de formation</p>	
<p>7. Comment soutenir la personne tutorée pour améliorer la prise de notes ? Pourquoi, comment et pour quels usages prendre des notes ? (ex. lors des réunions d'équipe)</p>	



Outil 3 – Grilles d'observation des situations professionnelles

POURQUOI ?

L'apprentissage d'un métier suppose de pouvoir observer et analyser les situations professionnelles au moyen de grilles de lectures pertinentes, afin de choisir l'action la plus régulée et appropriée à la situation.

Une personne expérimentée a acquis des grilles de lecture des situations professionnelles habituelles pour y déceler les enjeux, les besoins spécifiques et généraux, afin d'y répondre de manière adéquate. Pour que la personne tutorée comprenne et s'adapte aux exigences des situations, un mode d'emploi ne suffit pas : il faut l'accompagner dans la pratique de l'observation de sa propre activité. Ultérieurement, lors d'un échange constructif et respectueux, prendre du recul et analyser les actions exécutées permettra de développer la réflexivité et la régulation de son comportement d'apprentissage.

L'observation active nécessite et rend possible ce recul ; elle doit être préparée et outillée et peut se décliner de différentes manières :

- › Observation par la personne tutorée ou de la personne tutrice de sa propre activité
- › Observation par la personne tutrice de l'activité de la personne tutorée
- › Observation par la personne tutorée de l'activité de la personne tutrice
- › Observation croisée, qui confronte les observations ci-dessus

L'observation croisée permet particulièrement de prendre du recul sur une activité et favorise un échange constructif entre les deux protagonistes. Chacun d'eux observe alors une activité menée par un autre individu et ils échangent ensuite sur la base de la grille. Ainsi, la personne observée ne se sent pas directement mis en situation d'examen et prendre comprendre l'intérêt de l'observation : aider à faire progresser chaque membre d'une équipe.

COMMENT ?

Ci-dessous sont présentés deux exemples de fiches d'observation, basées sur une même séquence spécifique d'activités :

- › Grille d'auto-observation de la personne tutorée ou tutrice
- › Grille d'observation de la personne tutrice ou tutorée





Remarque : avant toute observation, notez bien les informations importantes (Qui ? Quoi ? Où ? Quand ?)

GRILLE D'AUTO-OBSERVATION	
Prénom, nom	
Date de l'observation	
Lieu de l'observation	
Personne	Tutorée
	Tutrice
Type d'activité	
Objectif de l'activité	
INDICATEURS	OBSERVATIONS
Élément(s) positif(s)	
Élément(s) à améliorer	
Élément(s) à abandonner	
Moment(s) de confiance	
Moment(s) d'inconfort	
Moment(s) que je souhaite aborder avec la personne tutrice/tutorée	
Moments qui ne se sont pas passés comme prévu	
Savoir(s) et compétence(s) qui m'ont fait défaut	
Justification(s)	
Communication verbale	
Communication non-verbale	

GRILLE D'OBSERVATION	
Prénom, nom	
Date de l'observation	
Lieu de l'observation	
Personne	Tutorée
	Tutrice
Type d'activité	
Objectif de l'activité	
INDICATEURS	OBSERVATIONS
Élément(s) positif(s)	
Élément(s) à améliorer	
Élément(s) à abandonner	
Moment(s) de confiance	
Moment(s) d'inconfort	
Déroulement de l'activité	
Moment(s) que je souhaite aborder avec la personne tutorée ou tutrice	
Savoir(s) et compétence(s) qui ont fait défaut	
Objectif(s) spécifique(s) atteint(s) ?	
Communication verbale	
Communication non-verbale	

Accueil de la personne stagiaire¹

Comprendre > **Préparer** > Accueillir > Accompagner > Évaluer > Conclure

 QUAND?	 POUR QUI ?	 TYPE DE TUTORAT ?	 FORMAT
Préparer	Personne tutorée	Formation Insertion	Canevas

Fiche-outil complétée par « Fixer des objectifs », « Émotions de base » et « Se préparer à accueillir une personne tutorée »

L'accueil est un moment crucial pour les personnes stagiaires. Il s'agit là d'un temps marquant qui structurera la suite du stage. Soigner la séquence d'accueil permet aux personnes tutrices et à leurs collègues de développer un accompagnement plus qualitatif.

LE DÉROULEMENT CLASSIQUE DE L'ACCUEIL DES STAGIAIRES

Le plus souvent, la séquence d'accueil des stagiaires se déroule sur une base individuelle en quatre étapes-clés :

1. La personne tutorée reçoit des **informations générales** sur les modalités de son stage et sur l'institution, en général sous la forme d'une farde.
2. Elle reçoit les **informations et outils** qui lui permettront d'exercer son métier : badge, codes informatiques, etc.
3. Elle arrive dans l'institution et y est accueillie par la personne tutrice au travers d'un **entretien individuel**. Cet entretien a lieu à un moment et à un endroit distincts des activités quotidiennes de l'institution. A cette occasion lui sont remis des documents de présentation et sont parcourus une série de supports qui vont servir d'outils pour son accompagnement. Le point est fait sur le cursus de formation et les objectifs du tutorat sont discutés. C'est aussi souvent le moment de la visite et de la présentation des collègues.
4. Elle **commence à travailler** sous la supervision de la personne tutrice.

1- Inspiré d'un document de travail de la Crèche parentale Les Tournesols

SOUTENIR LA DÉCOUVERTE ET POSER UN CADRE PÉDAGOGIQUE ET SÉCURISANT

La séquence d'accueil est un **moment de découverte et d'apprentissage**.

- › La personne stagiaire doit emmagasiner un nombre important d'informations dans un laps de temps court. La plupart est importante parce qu'elle sert de ressources pour la suite du stage.
- › L'entretien d'accueil dans l'institution est un moment-clé. C'est là que la personne comprend concrètement le rôle de la personne tutrice et que se posent les fondations de la qualité de la relation.

Cette dimension de rencontre est aussi **importante pour l'équipe**.

- › La modularisation des études a provoqué une forte individualisation des cursus. Il s'agit de comprendre où la personne stagiaire en est dans sa formation, pas juste de connaître son année d'études.
- › Certains organismes de formation ne proposent pas d'objectifs au stage. Or sans objectif, l'accompagnement et l'évaluation peuvent s'avérer périlleux. L'accueil est le moment de faire le point sur les objectifs, d'éventuellement les ajuster, et surtout d'en fixer s'ils n'en existent pas.
- › L'attention se portera sur les acquis des stages / tutorats précédents, aux éléments de projet professionnel, au sujet de l'éventuel TFE, etc.

Le tout début du tutorat est un **moment de stress et de gestion des émotions**.

- › Les professionnel·le·s en exercice l'ont parfois oublié, le stage peut faire peur. La personne tutrice en tant que personne-ressource, est là pour sécuriser face à l'inconnu et aux craintes qu'il peut susciter. Compte tenu de la pression à laquelle elle fait éventuellement face elle-même, la personne tutrice cherchera l'équilibre entre l'image réaliste à donner de son métier, un minimum de réassurance et beaucoup d'écoute.
- › Programmez l'arrivée des stagiaires dans le service à un moment calme, lorsqu'une personne en charge de les recevoir est rendue disponible.
- › Pendant cet entretien d'accueil, interrogez la personne stagiaire sur son ressenti. Mettre tout de suite des mots sur les émotions limite le risque d'interférer sur la suite de l'accompagnement.

SEPT BONNES PRATIQUES DESQUELLES S'INSPIRER

1. Une grande majorité des stages commence un lundi. Plusieurs institutions programment les **deux premières étapes-clés** de la séquence d'accueil **le vendredi après-midi** qui précède le début du stage.
2. Une ou deux semaines **avant le stage**, certains établissements organisent une **séance collective d'informations** pour les stagiaires.
 - › Cette séance se fait par organisme de formation ou rassemble les stagiaires des différents organismes de formation concernés
 - › Elle permet d'alléger la quantité d'informations à communiquer et à assimiler le premier jour de stage
 - › Dans certaines institutions, cette séance se fera plutôt par secteur ou par section
 - › Ces séances se font sur place et peuvent inclure une visite de l'institution
 - › Organiser et coordonner ces séances relèvent des fonctions de la personne tutrice et se font en bonne intelligence avec les organismes de formation
3. Nombre d'institutions utilise une **liste** qui permet de gagner du temps et de s'assurer que toutes les personnes reçoivent les mêmes **informations**. On y reprend :
 - › des informations à transmettre aux stagiaires
 - › des informations et documents pour lesquels la réception et la compréhension seront vérifiées
 - › des modalités de stage particulières à l'institution
 - › les principales échéances du stage
4. La personne référente-tutrice assure l'**accueil de toutes les personnes stagiaires** et elles arrivent toutes **le même jour**. Cela peut se faire sous forme de réunion au lieu d'un rendez-vous individuel. De telles réunions peuvent nécessiter que l'institution ait imposé aux organismes de formation concernés de coordonner leurs horaires.
5. On peut envisager que l'accueil ne se limite pas au premier jour. Une petite institution a ainsi développé une **réunion collective** avec toutes ses personnes stagiaires qui **clôture** la journée de travail du vendredi de la **première semaine de stage**. A cette occasion, les personnes tutorées présentent leur travail les uns aux autres. Une telle pratique sensibilise à l'interdisciplinarité et crée des solidarités, autant de ressources qui seront par la suite des atouts pour l'accompagnement.



6. Certaines institutions ont mis en place des **vidéos** qui tiennent lieu de visite de l'institution pour les stagiaires.

7. Afin d'accueillir au mieux les stagiaires, il est recommandé de leur fournir un **livret d'accueil**.

POURQUOI ?

Une personne stagiaire doit assimiler en peu de temps un ensemble d'informations concernant l'institution. Le livret d'accueil recense les informations nécessaires pour faciliter l'acquisition de repères.

COMMENT ?





Ce livret présente l'organisation, son contexte, son mode de fonctionnement. Il détaille aussi la politique d'accueil et d'accompagnement des stagiaires, les personnes affectées à cette mission, ainsi que les outils qui en font partie. Il contient une table de la matière.

Outil – Livret d'accueil

LIVRET D'ACCUEIL	
PRÉSENTATION DU SERVICE	
Quelques balises sur le travail dans notre équipe › Secret professionnel › Tenue de travail › Horaires et pauses	Le « quoi » et le « pourquoi »
Rôle de la personne tutrice	
Attentes de l'équipe	
Déroulement du stage › Période d'observation › Stage proprement dit › Encadrement et évaluation › Place de la personne stagiaire dans le service	Le « comment » et le « quand »

Checklist des repères pour la personne tutorée¹

Comprendre > Préparer > **Accueillir** > Accompagner > Évaluer > Conclure

 QUAND?	 POUR QUI ?	 TYPE DE TUTORAT ?	 FORMAT
Accueillir	Personne tutrice	Formation Inclusion Insertion Intégration Transmission	Canevas

POURQUOI ?

Lorsqu'une personne intègre une institution, elle est confrontée à des nombreuses nouveautés : lieux, personnes, règles, etc. Cela peut susciter insécurité et inquiétude, par exemple, par manque d'expérience professionnelle, suite à des échecs professionnels et/ou scolaires, en cas de méconnaissance du secteur, etc.

Une aide est nécessaire pour intégrer avec sécurité cette nouvelle expérience de travail. Des repères mettront en confiance, pour intégrer avec sécurité un nouvel environnement de travail. Dans certaines institutions, une farde d'accueil et des outils sont mis à disposition.

Des questions – même les plus anodines – laissées sans réponse peuvent se révéler anxiogènes.

COMMENT ?

Donner à chaque personne tutrice une checklist des informations importantes à transmettre à la personne tutorée dès le début de son tutorat. Prévoir des moments de questions/réponses.

1- D'après Fiasse, C. & Lodewick, P. Boîte à outils de bonnes pratiques : soutien au tutorat d'insertion et d'intégration de jeunes travailleurs. Cerso. Octobre 2015



CONSEILS

- › « Donner du temps au temps » : il est illusoire de vouloir tout transmettre dès le premier jour. Vous constaterez vite qu'il faut commencer par les aspects les plus pratiques, puis graduellement « élargir ».
- › Prévenir des conséquences du non-respect des règles (horaire, temps de formation, etc.).
- › Prévoir, au début et en situation, une période d'observation de plusieurs jours avec la personne tutrice ou quelqu'un d'autre. Ce temps, avec peu de responsabilités, donnera la possibilité d'enregistrer les informations essentielles sur le fonctionnement de l'institution et de poser des questions.

DONNER DES REPÈRES RELATIFS AUX PERSONNES (INTERNES ET EXTERNES À L'INSTITUTION)

- › Présenter la personne à toute l'équipe, à la direction, à sa personne tutrice et, expliquer le rôle respectif de chacun·e. Une farde reprenant tous les profils de fonctions et/ou un organigramme peuvent faciliter les choses.
- › Favoriser un climat convivial dans l'équipe en présentant tout le monde et en proposant par exemple une activité *brise-glace*¹.
- › Présenter le public avec lequel la personne tutorée sera en relation, et les différents activités (et caractéristiques des publics) dans lesquelles l'institution est impliquée.

DONNER DES REPÈRES RELATIFS À L'ORGANISATION ET AUX SERVICES INTERNES

- › Expliquer le service du personnel, les organes de concertation, les acteurs du bien-être au travail (conseiller·ère en prévention, personne de confiance, etc.)

DONNER DES REPÈRES RELATIFS AU TEMPS ET À L'ESPACE

- › Transmettre l'horaire de l'institution, ainsi qu'un exemple de journée ou semaine type (cf. règlement d'ordre intérieur, contrat).
- › Faire visiter les différents locaux et espaces extérieurs (réservés aux publics et réservés aux professionnel·le·s).

1- Exemples d'activités brise-glace [ici](#)



DONNER DES REPÈRES RELATIFS AUX ÉCRITS DE RÉFÉRENCE (DU SERVICE ET DE LA LÉGISLATION)

- › Transmettre les documents de référence de l'institution et les procédures par écrit et prendre le temps de les expliquer : farde d'accueil, projet institutionnel, règlement de travail, règlement d'ordre intérieur, descriptions de fonctions, etc.
- › Transmettre les informations importantes concernant la législation (en fonction de la situation : sur les stagiaires, le travail des étudiant·e·s, etc.)
- › S'assurer que ces documents soient lus et compris.

DONNER DES REPÈRES RELATIFS AUX TÂCHES

- › Ne pas hésiter à expliquer en détail les tâches que la personne sera amenée à réaliser dans un temps précis. Des choses qui vont de soi pour la personne tutrice mais pas forcément pour la personne tutorée (ex : accueillir les bénéficiaires à leur arrivée, etc.)







COMMENT S'ASSURER DE LA BONNE COMPRÉHENSION DES DOCUMENTS PAR LES PERSONNES TUTORÉES ?

- › Compréhension - Demander d'expliquer (par écrit) à quoi servent ces documents.
- › Reformulation - Leur demander de réexpliquer certains passages des documents, proposer un exercice de compréhension impliquant de rechercher les informations importantes dans les documents de référence.
- › Transfert – Mettre la personne en situation et lui demander quel(s) est(sont) le(s) élément(s) qu'elle mobiliserait et de justifier son(ses) choix.
- › Zoom sur deux documents :
 - » Projet institutionnel : aider la personne à en comprendre l'histoire en réfléchissant, tant en entretien individuel qu'avec toute l'équipe, à différentes questions. Exemples : qui a élaboré le projet institutionnel ? Comment a-t-il évolué depuis la création de l'institution ? Comment est-il utilisé avec les publics, au sein de l'équipe ? Quelles idées importantes y sont intégrées ? Comment ces idées se concrétisent-elles au quotidien ?
 - » Descriptions de fonction : permettre à la personne de découvrir progressivement les différentes descriptions de fonctions au sein de l'institution afin de mieux comprendre le rôle et les missions de chaque personne.

Créer un organigramme¹

Comprendre > **Préparer** > Accueillir > Accompagner > Évaluer > Conclure

 QUAND?	 POUR QUI ?	 TYPE DE TUTORAT ?	 FORMAT
Préparer	Personne tutorée Personne tutrice	Formation Inclusion Insertion Intégration Transmission	Méthode

Fiche-outil complété par « Checklist des repères de la personne tutorée »

Dans le cadre d'un tutorat, une personne (tutorée) va intégrer votre équipe, votre institution. Pour que cette dernière puisse s'intégrer au mieux, il est important qu'elle puisse visualiser l'ensemble des membres et leur(s) lien(s).

Pour y parvenir, il est important de proposer à la personne tutorée dès son arrivée, un organigramme de l'institution et/ou de l'équipe qu'elle intègre. Cela lui permettra d'avoir une vision macro de son rôle et de savoir à qui s'adresser et comment s'y prendre.

L'outil proposé est l'organigramme, une représentation graphique de la structure d'un organisme, d'un établissement ou d'un service, avec ses divers éléments et leurs relations.

La structure est la façon selon laquelle les différents organes se situent les uns par rapport aux autres ; il s'agit donc d'une approche fonctionnelle de l'institution.

¹- Adapté de l'outil «l'organigramme» produit par Competentia, en interaction avec les partenaires sociaux du secteur non marchand. L'outil Competentia peut être copié, partagé en créditant la production et adapté en conservant les mêmes conditions de diffusion.

COMMENT L'UTILISER ?

Il existe différents modèles d'organigramme, à choisir en fonction de la complexité de votre structure et de ce que la représentation veut donner comme informations. Il est symbolique de la culture de l'institution.

1. Choisir

Décider de l'information que vous souhaitez voir apparaître dans l'organigramme. Certains ne contiennent que des fonctions, d'autres intègrent des noms et la fonction spécifique qu'occupent les personnes.

2. Répertoire

Le recueil d'informations constitue la base de l'élaboration d'un organigramme. Il convient de réaliser l'inventaire des informations que vous souhaitez voir figurer dans l'organigramme : fonctions, personnes, services, relations hiérarchiques et/ou fonctionnelles entre services ou personnes.

3. Représenter

Trouver le bon schéma pour représenter clairement toutes les informations que vous aurez choisi de faire figurer dans l'organigramme.



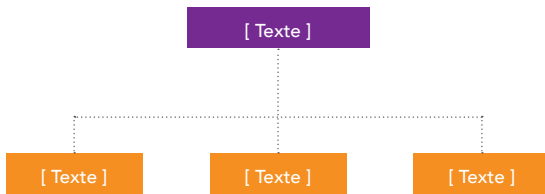
LES TRUCS POUR RÉUSSIR

- › Laissez à l'organigramme son rôle et gardez à l'esprit qu'un schéma clair reste la clef de la bonne représentation d'information et d'organisation.
- › Il peut exister un organigramme global et un organigramme spécifique plus détaillé pour identifier la complexité de la structure.
- › L'organigramme reste une représentation figée ; c'est un élément de référence et non un document sacré.
- › SmartArt dans Windows offre de nombreux modèles pour construire des organigrammes.

Exemples :

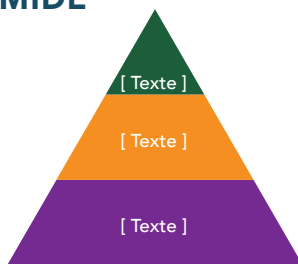
Plusieurs modèles d'organigramme existent.

1. L'ORGANIGRAMME EN BANNIÈRE



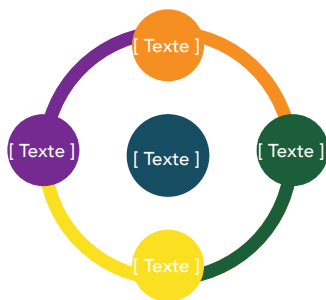
Aussi appelé un râteau. Il s'agit du modèle le plus répandu. Les divers services sont représentés par des rectangles. Les organes sont rattachés au service dont ils dépendent. Le niveau hiérarchique d'un service est représenté par la hauteur de son rectangle. A chaque rectangle, il est indiqué le nom du service, de la personne, de ses fonctions.

2. LA PYRAMIDE



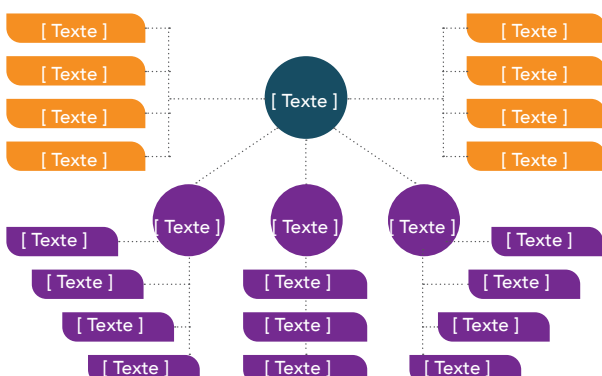
Cet organigramme représente une structure hiérarchique. Il s'agit de la forme la plus ancienne. L'analyse des différents échelons informe sur le mode et les droits d'accès à l'information.

3. L'ORGANIGRAMME CIRCULAIRE



Un organigramme circulaire donne une vision globale de l'organisation et de ses différents services. Au centre on place les bénéficiaires de l'institution ou la direction. Les différents services sont placés au même niveau, contrairement aux organigramme hiérarchiques. Dans chaque cercle, le nom et le prénom de la personne en charge de chaque service sont indiqués.





4. EXEMPLE DE COMBINAISON DES MODÈLES



Autour du centre sont disposés les services d'appui à la direction (comme dans le modèle circulaire) et en dessous les différents services comprenant eux-mêmes différents niveaux (comme dans le modèle en bannière)

Encadrer les stagiaires sur le terrain¹

Comprendre > Préparer > Accueillir > **Accompagner** > Évaluer > Conclure

 QUAND?	 POUR QUI ?	 TYPE DE TUTORAT ?	 FORMAT
Accompagner	Personne tutorée Personne enseignante	Formation Insertion	Support

POURQUOI ?

Tutorer une personne stagiaire nécessite l'aménagement et l'animation de divers lieux et temporalités organisés au sein de l'institution, dont a minima :

- › La première rencontre entre la personne tutorée et l'institution
- › Le premier jour effectif : arrivée, accueil, rencontre avec l'équipe, accompagnement dans les formalités
- › Les périodes de travail ensemble durant toute la durée du tutorat, avec un soin particulier pour la première et la dernière
- › Les rencontres et entretiens de suivi entre les personnes tutrice et tutorée
- › Les rencontres avec l'organisme de formation (bi-partite personnes tutrice et enseignante ; tripartite personnes tutrice, tutorée et enseignante)



COMMENT ?

Les questions proposées peuvent servir de support à une réunion entre l'institution et l'organisme de formation pour mieux organiser l'encadrement sur le terrain d'une nouvelle personne tutorée.

- ✓ **Qui encadre** les stagiaires au sein de l'établissement d'enseignement et/ou de l'institution ? Avec qui les personnes stagiaires peuvent-elles régulièrement discuter ? Existe-t-il des moments planifiés et réguliers d'échange avec les stagiaires dans l'institution et/ou dans l'organisme de formation ?
- ✓ Quels sont les **rôles complémentaires** des professionnel·le·s au sein de l'institution et/ou de l'organisme de formation ? Quels sont les contacts envisagés ? Quels sont les moments d'échange prévus ?
- ✓ Quels **outils d'accompagnement** existe-t-il pour la personne ? Des moments de rencontre quotidiens sont-ils organisés entre les stagiaires et la personne tutrice (ex : avant l'arrivée des bénéficiaires ...) ? Comment ces moments sont-ils préparés ?
- ✓ Comment **concilier le temps** passé avec les stagiaires (encadrement, échange) et celui passé avec les bénéficiaires ?
- ✓ Comment faire la **liaison** entre la personne tutrice et les autres membres de l'équipe ? Comment veiller à ce que le **tutorat** s'inscrive dans un **travail d'équipe** et ne soit pas l'affaire d'une seule personne ? Quelles collaborations entre les **professionnel·le·s de l'institution** et les **personnes enseignantes** ? Quel relais possible en cas d'absence ou d'indisponibilité temporaire de la personne tutrice ?
- ✓ Quelle **place l'équipe** devrait-elle prendre dans l'encadrement des stagiaires et dans le soutien à la personne référente de stage ? Sur quels aspects ?
- ✓ Quelles sont les possibilités **d'accompagnement à l'exercice du tutorat** ? Comment augmenter le bagage de la personne tutrice ?



<p>1. Qui accompagne les stagiaires au sein de l'organisme de formation et/ou de l'institution ? Avec qui les stagiaires peuvent régulièrement échanger ?</p>	
<p>2. Est-il prévu, dans l'institution et dans l'organisme de formation, des moments réguliers et planifiés d'échanges avec les stagiaires ? Si oui, comment sont-ils préparés ?</p>	
<p>3. Quels sont les rôles complémentaires des personnes tutrices et des personnes enseignantes ?</p>	
<p>4. Quels sont les contacts envisagés entre les personnes tutrices et les personnes enseignantes ? Quels sont les moments d'échanges prévus ?</p>	
<p>5. Des outils sont-ils proposés à la personne tutrice pour l'accompagnement au quotidien de la personne tutorée ? Si oui, par l'institution ? par l'établissement d'enseignement ?</p>	
<p>6. Comment la personne tutrice peut-elle combiner son temps entre le tutorat et son activité professionnelle principale ? Un temps quotidien ou hebdomadaire est-il prévu pour les activités de tutorat, dont les entretiens avec la personne tutorée ?</p>	



<p>7. Comment faire/est la liaison entre la personne tutrice et les autres membres de l'équipe ?</p>	
<p>8. Comment mobiliser et sensibiliser les membres de l'équipe pour que le tutorat s'inscrive dans un travail d'équipe et non l'affaire de la seule personne tutrice ?</p>	
<p>9. Quel(s) relais existe-t-il en cas d'absence ou d'indisponibilité temporaire de la personne tutrice ?</p>	
<p>10. Quelle place et sous quels aspects l'équipe prend/devrait prendre dans l'encadrement des personnes tutorées et dans le soutien à la personne tutrice ?</p>	
<p>11. Quelles sont les possibilités de séances de formation et d'accompagnement au tutorat ? Comment augmenter le « bagage » de la personne tutrice ?</p>	
<p>12. Quelles collaborations existent-ils entre les professionnel·le·s de l'institution et de l'organisme ?</p>	



SUR BASE DES EXPÉRIENCES PRÉCÉDENTES DE L'ENCADREMENT DES STAGIAIRES





QUE PEUT-ON CONFIRMER/MAINTENIR ?

CE QUI SERAIT À AMÉLIORER ?

PRÉCISER LES EFFETS ESCOMPTÉS DES AMÉLIORATIONS ENVISAGÉES

Être personne tutrice : les rôles et fonctions¹

Comprendre > Préparer > Accueillir > Accompagner > Évaluer > Conclure

 QUAND?	 POUR QUI ?	 TYPE DE TUTORAT ?	 FORMAT
Comprendre	Personne tutrice	Développement Formation Inclusion Insertion Intégration Réintégration Transition Transmission	Canevas

Fiche-outil complétée par « Être personne tutrice. Les notions de base » et « Être personne tutrice : où en suis-je dans ma pratique ? »

L'idée générale du tutorat est simple. Il s'agit d'une rencontre entre deux personnes : l'une fait partie de l'institution et va accompagner une autre personne, nouvelle dans l'institution, dans son apprentissage.

Pourtant, au-delà de cette simplicité-là, la fonction de personne tutrice est une fonction en tant que telle et ne s'improvise pas. Il existe une description de fonction disponible ci-dessous mais également des [ateliers et formations](#) pour vous former.

Vous trouverez ci-dessous différents tableaux qui vous permettront de visualiser la fonction réelle d'une personne tutrice. Il ne s'agit en aucun cas de documents exhaustifs et pour être davantage complets, ils peuvent être complétés par les fiches-outils disponibles dans [notre boîte à outils](#).

Proposition de descriptions de la fonction de la personne tutrice :

- › Tableau 1 – Capacités de la personne tutrice
- › Tableau 2 – Rôles et compétences de la personne tutrice
- › Tableau 3 – Les fondamentaux de l'accompagnement
- › Tableau 4 – Les fonctions-clés de la personne tutrice

1- D'après « Être tuteur au quotidien », T.Lemaigre – « Être tuteur, quelques généralités », T. Lemaigre – « Être tuteur, caractéristiques », T. Lemaigre - « Être tuteur, qu'est-ce que cela implique ? », collab. – « Se préparer à la mission de tuteur », Cerso.

DESCRIPTIONS DE LA FONCTION DE PERSONNE TUTRICE

Le bon déroulement d'un tutorat dépend de plusieurs paramètres dont celui d'une description de fonction de personne tutrice claire, établie et reconnue.

D'un point de vue officiel, une définition de fonction de tutorat a été établie au sein du CVDC¹ en vue de pouvoir délivrer un titre de compétences de personne tutrice.

Vous trouverez ci-dessous quatre tableaux descriptifs de la fonction de personne tutrice.

Il s'agit bien entendu ici de propositions et non de documents figés.

Tableau 1 – Capacités de la personne tutrice

CRITÈRES	INDICATEURS	RÉPONSE	
		OUI	NON
1. IDENTIFIER LES ENJEUX DE SA PROPRE FONCTION DE PERSONNE TUTRICE	Définir son rôle et ses missions principales		
	Repérer différentes formes de tutorat dans le secteur non marchand (8 types de tutorat)		
	Énoncer diverses représentations par rapport au rôle de personne tutrice : ressenti, motivation, crainte, opportunité, etc.		
	Clarifier la répartition des rôles et responsabilités, selon les cas, entre la personne tutrice, supérieur-e hiérarchique, personne enseignante chargée du suivi des stagiaires, etc.		
	Identifier les principales difficultés rencontrées par la personne tutrice dans la pratique		
2. PRÉSENTER DES ÉLÉMENTS PERMETTANT D'INSTALLER UNE RELATION DE CONFIANCE AVEC LA PERSONNE TUTORÉE	Identifier les principales caractéristiques des personnes tutorées pour adapter son accompagnement en fonction d'elles		
	Identifier les représentations et attentes les plus fréquentes par rapport au contexte professionnel et au métier		
	Présenter des éléments permettant d'installer une relation de confiance avec la personne tutorée		

1- Voir «La validation des compétences»



CRITÈRES	INDICATEURS	RÉPONSE	
		OUI	NON
3. PARTICIPER À L'ÉLABORATION DU PROJET DE FORMATION	Rencontrer la personne référente de l'organisme de formation		
	Prendre connaissance du programme de formation (s'il y en a un)		
	Fixer d'un commun accord la nature et le volume des activités à réaliser en stage en vue d'effectuer les apprentissages visés		
4. ACCUEILLIR ET ACCOMPAGNER LA PERSONNE TUTORÉE	Faire connaissance avec la personne tutorée		
	Faciliter l'intégration de la personne tutorée au sein de l'institution et dans l'équipe		
	Établir une communication efficace avec la personne tutorée : écouter, répondre aux questions, reformuler, s'exprimer clairement, etc.		
	Utiliser les supports d'information : farde d'accueil, farde de procédures, etc.		
	Expliquer les pratiques, les principales situations de travail et les tâches à accomplir		
	Motiver la personne tutorée notamment en transmettant une image à la fois positive et réaliste de sa future profession		
	Aider la personne tutorée à réfléchir sur ses pratiques et son vécu en situation		
	Clarifier les usages explicites et implicites de l'institution : ligne hiérarchique, modes de communication, règlement de travail, méthodes, horaires, déontologie, etc.		



CRITÈRES	INDICATEURS	RÉPONSE	
		OUI	NON
5. ASSURER LA FORMATION DE LA PERSONNE TUTORÉE	Réaliser des entretiens d'accueil et de suivi, préciser les objectifs de formation et le planning de travail		
	Planifier la progression des tâches confiées et leur complexité en tenant compte des référentiels		
	Préciser la signification et la raison d'être des tâches		
	Transmettre des consignes claires, cohérentes et contextualisées		
	Aider à réaliser les différentes phases d'une activité professionnelle et vérifier sa conformité par rapport aux réglementations et aux repères professionnels		
	S'entretenir régulièrement avec les personnes de référence du centre de formation		
6. ASSURER L'ÉVALUATION ET LE SUIVI DE L'APPRENTISSAGE DE LA PERSONNE TUTORÉE	Vérifier régulièrement la compréhension et l'assimilation du travail à accomplir		
	Donner régulièrement des retours constructifs sur le comportement, les prestations et les résultats de la personne tutorée		
	Communiquer les points forts et les points à améliorer		
	Mobiliser des outils et des méthodologies d'évaluation utilisés par l'institution et/ou l'organisme de formation		
	Etablir un bilan de l'ensemble du parcours de la personne tutorée		

Tableau 2 – Rôles et compétences de la personne tutrice

RÔLES ET COMPÉTENCES	SAVOIRS	SAVOIR-FAIRE
Accueillir		
Préparer l'arrivée de la personne tutorée	<ul style="list-style-type: none"> › Procédure d'accueil › Référentiel de compétences de la personne tutrice 	<ul style="list-style-type: none"> › Fixer une rencontre avec les personnes responsable et tutorée pour fixer le cadre du tutorat › Planifier des plages horaires pour accueillir la personne tutorée › S'informer sur le cadre du dispositif, les objectifs et les tâches
Familiariser avec les lieux, les personnes et les règles de vie	<ul style="list-style-type: none"> › ROI (règlement d'ordre intérieur) des différents lieux/services › Culture institutionnelle › Rôles et responsabilités des différentes parties prenantes dans les projets 	<ul style="list-style-type: none"> › Rappeler le fonctionnement, les procédures, les missions de l'institution › Présenter la personne tutorée aux bénéficiaires et aux partenaires
Initier la construction d'un sentiment d'appartenance	<ul style="list-style-type: none"> › Culture institutionnelle › Documents fondateurs : projet pédagogique, plan stratégique, valeurs/vision/mission, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> › Encourager les moments de cohésion formels et informels › Veiller à ce que la personne tutorée soit invitée et informée des différents moments de la vie de l'institution › Faciliter l'intégration de la personne tutorée dans l'équipe › Faciliter l'appropriation des projets de l'institution
Aider la personne tutorée à clarifier ses objectifs et ses projets	<ul style="list-style-type: none"> › Profil de fonction de la personne tutrice › Formation au tutorat 	<ul style="list-style-type: none"> › Collaborer avec la personne responsable de l'organisme de formation › Être à l'écoute de la personne tutorée › Faire preuve de bienveillance et d'empathie › Identifier des objectifs › Aider la personne tutorée à mettre en place ses objectifs sur le terrain
Expliquer les procédures de fonctionnement des projets	<ul style="list-style-type: none"> › Procédures et fonctionnements au jour le jour › Connaissance du métier 	<ul style="list-style-type: none"> › Expliquer et appliquer ensemble les fonctionnements formels et informels › Appliquer les documents fondateurs (projet pédagogique, etc.) et faire le lien entre eux et les fonctionnements concrets

Tableau 2 – Rôles et compétences de la personne tutrice

RÔLES ET COMPÉTENCES	SAVOIRS	SAVOIR-FAIRE
Former sur le terrain 1/2		
Observer la personne tutorée	<ul style="list-style-type: none"> › Méthodes d'observation › Feedback › Prise de recul › Notions d'objectivité/subjectivité neutralité, émotions, opinions, jugement 	<ul style="list-style-type: none"> › Être capable de prendre du recul sur les observations faites › Distinguer les faits de ce qu'ils suscitent en nous : émotions, opinions, jugement › Repérer les difficultés et les exprimer à la personne tutorée
Présenter et favoriser l'apprentissage de techniques	<ul style="list-style-type: none"> › Outils de préparation connaissance de techniques liées au métier › Besoins des publics › Répertoire de ressources et d'outils 	<ul style="list-style-type: none"> › Expliquer les différentes étapes dans la mise en place d'une activité : présenter clairement les outils, leur donner du sens, montrer leur utilisation, etc. › Faciliter la prise de conscience des tâches › Classer les tâches dans un ordre croissant de difficulté › Répartir les tâches sur le processus d'apprentissage › Individualiser le parcours d'apprentissage : répétitions, régression, rythme variable, etc. › Familiariser la personne tutorée avec le jargon technique de l'institution › Aider la personne tutorée à organiser, programmer et coordonner ses activités
Favoriser l'apprentissage d'attitudes professionnelles	<ul style="list-style-type: none"> › ROI (règlement d'ordre intérieur) › Procédures internes › Documents fondateurs › Feedbacks › Attitudes professionnelles 	<ul style="list-style-type: none"> › Réexpliquer le ROI et les diverses procédures internes, et les divers projets pédagogiques › Être un-e professionnel-le de référence pour la personne tutorée › Faire prendre conscience des difficultés et pouvoir faire des feedbacks › Adaptation de la personne tutrice en fonction du parcours de la personne tutorée › S'assurer d'une cohérence entre ce que l'on dit et ce que l'on fait › Verbaliser ce que l'on fait et le pourquoi › Attirer l'attention de la personne tutorée › Vérifier la compréhension en posant des questions (reformulation)

Tableau 2 – Rôles et compétences de la personne tutrice

RÔLES ET COMPÉTENCES	SAVOIRS	SAVOIR-FAIRE
Former sur le terrain 2/2		
Être un exemple, un modèle	<ul style="list-style-type: none"> › ROI › Projets pédagogiques › Normes formelles et informelles › Documents fondateurs › Règles explicites et implicites 	<ul style="list-style-type: none"> › Connaître et appliquer le ROI, les projets pédagogiques, les normes formelles et informelles › Faire comprendre le lien entre ces textes et des situations quotidiennes concrètes › Connaître ses capacités et ses limites › Savoir faire la part des choses entre les comportements prescrits par l'institution de ceux qui s'écartent de la norme › Agir en conformité avec les valeurs et missions de l'institution et pouvoir les transmettre à la personne tutorée › Rappeler si nécessaire les règles › Contextualiser l'application des règles › Donner les informations nécessaires à l'application des règles
Susciter le questionnement et l'analyse des situations vécues sur le terrain	<ul style="list-style-type: none"> › Observation › Reformulation › Esprit critique › Pédagogie › Besoins des publics › Exigences des décrets et réglementations 	<ul style="list-style-type: none"> › Susciter et accompagner la recherche de réponses › Susciter l'analyse des situations vécues › Accompagner l'observation › Donner du sens

Tableau 2 – Rôles et compétences de la personne tutrice

RÔLES ET COMPÉTENCES	SAVOIRS	SAVOIR-FAIRE
Accompagner 1/3		
Formuler des feedbacks	<ul style="list-style-type: none"> › Techniques de feedback › Techniques de communication (assertivité) › Observation 	<ul style="list-style-type: none"> › Analyser les résultats des observations › Encourager, féliciter › Expliquer de façon objective les erreurs et manquements › Illustrer par des exemples concrets › Souligner le potentiel › Être compréhensif-ve, empathique › Communiquer clairement
Se connaître, connaître ses propres réactions, comportements, valeurs et en mesurer les conséquences	<ul style="list-style-type: none"> › Méthodes d'introspection et d'autoévaluation › Limites personnelles 	<ul style="list-style-type: none"> › S'observer (introspection) › Prendre du recul par rapport aux situations vécues › Distinguer ses émotions des faits et opinions › Connaître et tenir compte de ses propres limites › Prendre conscience et mesurer l'évolution de ses pratiques
Encourager la personne tutorée à traiter les éventuels conflits	<ul style="list-style-type: none"> › Techniques de médiation › Techniques d'écoute active › Reformulation › Techniques d'encadrement › Neutralité 	<ul style="list-style-type: none"> › Provoquer les moments opportuns d'échange › Créer un environnement propice à la communication › Aider à la prise de conscience de situations difficiles › Être bienveillant-e › Être à l'écoute

Tableau 2 – Rôles et compétences de la personne tutrice

RÔLES ET COMPÉTENCES	SAVOIRS	SAVOIR-FAIRE
Accompagner 2/3		
Inciter la personne tutorée à être autonome	<ul style="list-style-type: none"> › Documents fondateurs › Renforcement positif › Coaching › Réflexion sur soi 	<ul style="list-style-type: none"> › Encourager la personne tutorée › Inciter la proactivité et la prise d'initiative › Mettre la personne tutorée en confiance › Valoriser et responsabiliser la personne tutorée › Rester ouvert à l'idée qu'il y a différentes manières d'être professionnel·le, et que la personne tutorée peut se démarquer tant qu'elle parvient à mettre des mots et à justifier sa pratique
Adapter son langage et son attitude à l'évolution de la personne tutorée	<ul style="list-style-type: none"> › Registres de langue 	<ul style="list-style-type: none"> › Prendre conscience de son langage et l'adapter › Identifier le niveau d'évolution de la personne tutorée › Respecter le rythme de la personne tutorée
Motiver la personne tutorée	<ul style="list-style-type: none"> › Concept de motivation › Renforcement positif › Prise de recul › Psychologie positive › Coaching 	<ul style="list-style-type: none"> › Identifier les différents types de motivation › Les renforcer › Lutter contre la démotivation en identifiant ses signes précurseurs › Donner du sens › Relativiser les erreurs et échecs › Prendre du recul par rapport aux apprentissages et aux pratiques › Avoir une position positive et constructive

Tableau 2 – Rôles et compétences de la personne tutrice

RÔLES ET COMPÉTENCES	SAVOIRS	SAVOIR-FAIRE
Accompagner 3/3		
Rester professionnel·le en toutes circonstances	<ul style="list-style-type: none"> › Attitudes professionnelles › Objectivité › Communication › Introspection 	<ul style="list-style-type: none"> › Rester le·a plus objectif·ve possible › Garder son calme › Communiquer › Passer le relais en cas de nécessité › Demander de l'aide si nécessaire
Favoriser la réflexion et l'analyse autour de situations pratiques	<ul style="list-style-type: none"> › Outils existants › Observation › Esprit critique › Méthode de travail par hypothèses 	<ul style="list-style-type: none"> › Commenter et analyser les situations vécues › Formuler des hypothèses de travail › Faire des liens avec la théorie › Faire le lien avec des outils existants
Encourager la collaboration et l'esprit d'équipe	<ul style="list-style-type: none"> › Travail en équipe › Communication › Pensée positive › Altruisme › Solidarité › Collaboration 	<ul style="list-style-type: none"> › Stimuler des opportunités pour connaître ses collègues › Provoquer des situations de collaboration avec les collègues › Se rendre disponible › Participer de façon active aux échanges

Tableau 2 – Rôles et compétences de la personne tutrice

RÔLES ET COMPÉTENCES	SAVOIRS	SAVOIR-FAIRE
Organiser		
Articuler la fonction de personne tutrice à son métier de base	<ul style="list-style-type: none"> › Outils d'organisation : rétro planning, calendrier, agenda, horaire des différentes activités, etc. › Référentiel de compétences du métier de base de la personne tutrice › Référentiel de compétences de la personne tutrice 	<ul style="list-style-type: none"> › Prioriser ses tâches › Gérer son agenda › Planifier › Créer un espace-temps pour remplir sa mission de personne tutrice
Utiliser et appliquer les procédures de suivi	<ul style="list-style-type: none"> › Procédures administratives › Attentes de l'instance qui finance le tutorat › Gestion de réunion 	<ul style="list-style-type: none"> › Fixer un rendez-vous hebdomadaire avec la personne tutorée › Informer la hiérarchie/les collègues du planning de ce suivi › Programmer, organiser et animer des réunions avec la personne tutorée › Remplir le carnet de bord et/ou autres supports de suivi de la personne tutorée › Rédiger, synthétiser › Rester objectif·ve et ponctuel·le



Au quotidien, la personne tutrice accompagne la personne tutorée. Il s'agit de cibler les besoins et attentes de cette dernière et de les prendre en compte sans l'infantiliser et sans s'oublier. Voici deux tableaux qui donnent des balises : l'un reprend les fondamentaux de l'accompagnement et l'autre les différentes actions-clés possibles en offrant une « vision méta » de la fonction tutorale.

Tableau 3 – Les fondamentaux de l'accompagnement





DU CÔTÉ DE LA PERSONNE TUTORÉE - ÊTRE ACCOMPAGNÉE	ACTES COMMUNS	DU CÔTÉ DE LA PERSONNE TUTRICE - ACCOMPAGNER
ACTES DE PRÉSENCE		
<ul style="list-style-type: none"> › Être rejointe › Être avec › Prendre un nouveau départ 	<ul style="list-style-type: none"> › Rejoindre › Cheminer › Partir 	<ul style="list-style-type: none"> › Aller vers › Être à côté › Se mettre de côté
ACTES DE PAROLES		
<ul style="list-style-type: none"> › Être écoutée, s'écouter › S'exprimer › Se donner des voies › Choisir 	<ul style="list-style-type: none"> › Ecouter › Clarifier › Proposer › Décider 	<ul style="list-style-type: none"> › Accueillir la parole › Explorer › Ouvrir des chemins › Aider à la décision

Tableau 4 – Les actions-clés de la personne tutrice

FONCTIONS	PLAN COGNITIF	PLAN SOCIO-AFFECTIF	PLAN MOTIVATIONNEL	PLAN MÉTACOGNITIF
Accueil et orientation	Informer sur les cadres de formation et d'accompagnement	Initier la construction d'un sentiment d'appartenance	Faire émerger les objectifs personnels de la personne tutorée	Accompagner la personne tutorée à identifier ses stratégies cognitives
Organisationnelle	Proposer des méthodologies et des outils	Encourager la collaboration et l'esprit d'équipe entre collègues	Accompagner le processus d'autonomie	Faciliter la planification de l'apprentissage et des tâches professionnelles
Pédagogique	Susciter et accompagner la recherche de réponses	Faciliter la collaboration entre les apprenant·e·s	Donner du sens aux apprentissages et faire des liens entre théorie et pratique	Prendre du recul par rapport aux apprentissages et aux pratiques
Socio-affective et motivationnelle	Personnaliser le soutien à l'apprentissage	Rompre le sentiment de solitude face à ses apprentissages	Lutter contre la démotivation	Faire prendre conscience de ses habiletés à collaborer
Technique	Aider à maîtriser l'environnement d'apprentissage	Susciter l'entraide dans les aspects techniques des tâches	Encourager et accompagner à l'utilisation des outils	Faire prendre du recul par rapport à l'utilisation des outils
Métacognitive	Faire conscientiser ses préférences cognitives	Faciliter la prise de conscience des états affectifs/tâches	Identifier ensemble les motivations intrinsèques	Développer l'autonomie dans l'apprentissage
Evaluative	Annoncer clairement les critères d'évaluation	Formuler des retours constructifs	Encourager et féliciter	Aider à s'auto-évaluer

Faire le point sur la collaboration entre l'organisme de formation et l'institution¹

Comprendre > Préparer > Accueillir > Accompagner > Évaluer > **Conclure**

 QUAND?	 POUR QUI ?	 TYPE DE TUTORAT ?	 FORMAT
Conclure	Personne tutrice Organisme de formation	Formation Insertion	Support

Fiche-outil complétée par « Évaluer le tutorat par les personnes tutorées », « Pratiquer une évaluation continue sur base d'objectifs spécifiques » et « Se sentir à l'aise avec l'évaluation »

POURQUOI ?

L'évaluation finale est considérée comme l'aboutissement d'un travail de plusieurs semaines d'apprentissage durant le stage au sein de l'institution.

Il est également utile d'évaluer la collaboration entre l'institution et l'organisme de formation au terme d'une année afin que la prochaine soit davantage productive.

COMMENT ?

Les questions proposées peuvent servir de support à une réunion entre responsables, personnes tutrices et maîtres de stage pour faire le point sur la collaboration entre l'institution et l'organisme de formation.





1- D'après François, N., Noël, S., Pirard, F. Repères pour un tutorat organisé – Uliège 2022.

Proposition d'outil

<p>1. Quelle évaluation de la collaboration entre l'institution et l'organisme de formation est prévue pour l'encadrement des personnes tutorées ? Quels sont les critères fixés pour l'effectuer (exemple : nombre et assiduité de stagiaires, réussite lors de l'évaluation finale, communication entre personnes tutrices et enseignantes) ?</p>	
<p>2. Quels aspects de la collaboration sont à maintenir ?</p>	
<p>3. Quels aspects de la collaboration sont à améliorer ?</p>	
<p>4. Quels sont les rôles distinctifs dans le suivi des stages entre ceux de l'institution et ceux de l'organisme de formation ? Cette répartition des rôles est-elle claire et efficace ?</p>	
<p>5. Quelles sont les démarches mises en place quand un stage ne se passe pas comme prévu dans la convention de stage ? Ces démarches sont-elles efficaces ou à améliorer ?</p>	
<p>6. Dans le cas d'absences prolongées en stage, cela a-t-il un sens de les « faire rattraper » plusieurs mois après la fin du stage ? Quelles sont les alternatives pour rencontrer les prescriptions légales en matière de stage pratique au sein des programmes de formation ?</p>	
<p>7. Que prévoir quand une personne représentante de l'institution où la personne tutorée a effectué son stage participe à l'évaluation d'une autre épreuve au sein de l'organisme de formation (ex. : examen de qualification) ? Quelles règles déontologiques fixer (ex. : en cas de problème d'iniquité entre les personnes tutorées) ?</p>	

Farde des observations de la personne tutorée¹

Comprendre > Préparer > Accueillir > **Accompagner** > Évaluer > Conclure

 QUAND?	 POUR QUI ?	 TYPE DE TUTORAT ?	 FORMAT
Accompagner	Personne tutrice	Formation Inclusion Insertion Intégration Réintégration Transmission	Support

POURQUOI ?

En tant que personne tutrice, vous n'êtes pas toujours présente à chaque instant au côté de la personne tutorée. Voici un outil simple à mettre en place qui permet de collecter des informations sur le déroulement du tutorat, de les partager entre collègues et ainsi d'améliorer la fiabilité des évaluations, ce qui est important pour soutenir la progression des personnes tutorées et leur accompagnement par les personnes tutrices.

QU'EST-CE QUE C'EST ?

L'outil se présente sous la forme d'un classeur contenant une **feuille vierge** par personne tutorée. Si vous préférez travailler par voie électronique, prévoyez un document par personne.

Sur l'en-tête de chaque fiche, vous indiquez : le prénom et le nom de la personne tutorée, ses dates de début et de fin du tutorat, son organisme de formation (si cela entre en compte).

Sur la couverture du classeur, vous mentionnez quelques consignes simples à l'attention des collègues.

L'objectif est que chaque membre de l'équipe puisse y **déposer ses observations** et ses remarques à l'égard de la personne tutorée.

1- Adapté de la fiche « Farde des fiches individuelles des stagiaires » issue de la boîte à outils de FeBi asbl pour les personnes accompagnant des stagiaires soignant·e·s en milieu hospitalier



LES BONNES RAISONS DE LE FAIRE

- › Faire comprendre l'importance du travail d'équipe dans l'accompagnement des personnes tutorées
- › Rendre plus clair pour les collègues le rôle de personne tutrice
- › Illustrer le fait que l'accompagnement des personnes tutorées fait partie du profil de fonction de tout membre de l'institution

COMMENT L'UTILISER ?

En début de tutorat, la personne tutrice crée la fiche par personne tutorée. L'équipe est informée de la mise en place de cette fiche et des modalités d'utilisation.

Pendant le tutorat, si un·e membre de l'équipe a une observation ou une remarque – positive ou négative – à faire, il pourra la noter dans la farde en y indiquant la date, son nom et sa signature.

Régulièrement, la personne tutrice consulte la fiche de la personne tutorée. Si nécessaire, la personne tutrice s'entretient avec la personne à l'origine de la remarque pour obtenir des explications.

Si une fiche reste blanche, la personne tutrice relancera ses collègues.

Une fois la fiche complétée, la personne tutrice rédigera un résumé de celle-ci afin que les collègues et la personne tutorée puissent en prendre connaissance.

La personne tutrice connaît les objectifs et les critères d'évaluation ; dès lors, elle est de sa responsabilité d'effectuer un tri des retours en fonction de la visée du tutorat.

Cet outil ne dispense évidemment personne de renvoyer au moment même tout retour utile à la personne tutorée.



TRUCS POUR RÉUSSIR

- › Impliquer toute l'équipe afin que tout le monde participe et nourrisse les évaluations. C'est une manière concrète de montrer que chaque personne est légitime pour accompagner les personnes tutorées.
- › Faire en sorte que la fiche reste simple et dépouillée afin de faciliter l'expression et de ne pas alourdir la démarche. Ce qui découragerait la participation.
- › Demander aux collègues d'écrire de manière brève, objective et nuancée. Les éventuels jugements seront argumentés. Il faudra éviter toute considération intrusive par rapport à la vie privée de la personne tutorée. Il s'agit d'écrire ce que l'on pourrait renvoyer en direct à la personne tutorée.
- › Respecter la confidentialité des observations. C'est un document auquel ni la personne tutorée (et encore moins son organisme de formation le cas échéant) n'a accès.
- › Assurer un suivi. Même si les informations échangées dans les fiches sont informelles, assurez-vous que chaque note soit signée et datée. Il s'agit d'éviter que la farde devienne un exutoire. Le passage à l'écrit aidera d'ailleurs à mettre de la distance.

POUR PERSONNALISER L'OUTIL

Sur la couverture de la farde, vous pouvez coller une feuille rappelant quelques balises et consignes : les objectifs des fiches, les choses à ne pas y écrire, quelques conseils, etc.





N'hésitez pas à insister sur des points d'attention de votre institution comme la qualité d'observation, l'aptitude à poser des questions pertinentes, etc... de la personne tutorée.

Mentionnez sur la fiche les objectifs du tutorat si ceux-ci n'ont pas été préalablement communiqués à l'équipe.

Si vous préférez structurer une telle fiche avec une liste de critères, veillez à laisser une partie blanche pour les commentaires.

Favoriser la familiarisation avec les lieux et les personnes¹

Comprendre > Préparer > **Accueillir** > Accompagner > Évaluer > Conclure

 QUAND ?	 POUR QUI ?	 TYPE DE TUTORAT ?	 FORMAT
Accueillir	Personne tutrice	Formation Inclusion Insertion Intégration	Support

POURQUOI ?

La [CCT 22](#) précise pourquoi mettre en place un accueil de qualité envers les personnes nouvellement engagées, en particulier les jeunes :

- › L'accueil est l'expression de l'intérêt que la direction et l'ensemble du personnel (en ce compris la délégation syndicale) manifestent pour la personne et de leur compréhension des problèmes liés à l'insertion dans un nouveau milieu de travail
- › L'accueil a pour but de permettre à la personne de se familiariser avec l'organisation, son fonctionnement général, les conditions de travail, de l'aider à comprendre le sens de son travail dans l'ensemble des activités de l'organisation.

La familiarisation représente donc un aspect essentiel de l'accueil : il s'agit de passer de l'inconnu au connu, de l'étranger au familier, de l'appréhension à la confiance. Pour y arriver, il convient d'accompagner la personne tutorée dans l'approche des lieux et des personnes, et ainsi faciliter son intégration dans l'équipe, son implication et ses prises d'initiatives adéquates dans les activités de l'organisation. Selon les situations, la familiarisation est à prévoir sur quelques heures, jours ou semaines.

L'approche des lieux concerne l'espace concret où se déroule le tutorat mais aussi les autres lieux de vie de l'institution, voire plus largement l'histoire et l'implantation de celle-ci dans le quartier.

1- D'après François, N., Noël, S, Pirard, F. Repères pour un tutorat organisé – Uliège 2022



COMMENT ?

Les questions proposées peuvent servir de support à une réunion entre la personne tutrice et les autres personnes concernées pour mieux organiser la familiarisation avec les lieux et les personnes.

Après la réunion, il est important de communiquer cela à la personne tutorée afin qu'elle puisse se familiariser avec les lieux et les personnes.





<p>1. Quelles sont les personnes que la personne tutorée aura l'occasion de rencontrer durant son temps de tutorat ?</p>	
<p>2. Que mettre en place (farde d'accueil, organigramme, projet institutionnel, capsule vidéo de présentation, etc.) pour favoriser la compréhension du fonctionnement de l'institution et de la place de chaque membre de l'équipe ?</p>	
<p>3. Des moments sont-ils prévus pour présenter les spécificités des tâches de la personne tutorée ?</p>	
<p>4. À quels moments clés de la vie de l'institution convient-il d'inviter la personne tutorée pour en découvrir les différentes facettes ?</p>	
<p>5. Quels sont les lieux clés de l'institution à faire découvrir à la personne tutorée pour se facilement repérer ?</p>	



<p>6. Quels sont les règles et consignes de sécurité principales au sein de l'institution à faire connaître à la personne tutorée pour faire face aux imprévus ?</p>	
<p>7. Dans le cas de personnes stagiaires, en quoi consisterait la participation des personnes référentes de l'organisme de formation au moment de la présentation de l'équipe et de la découverte du lieu d'accueil ?</p>	
<p>8. Compte tenu de l'expérience passée d'accueil de personnes tutorées, qu'est-ce qui est à maintenir comme activités de familiarisation ?</p>	
<p>9. Compte tenu de l'expérience passée, qu'est-ce qui est à améliorer ?</p>	
<p>10. Compte tenu de l'expérience passée, qu'est-ce qui est à supprimer ?</p>	

Guide de suivi et d'évaluation de la personne tutorée¹

Comprendre > Préparer > Accueillir > **Accompagner** > Évaluer > Conclure

 QUAND?	 POUR QUI ?	 TYPE DE TUTORAT ?	 FORMAT
Accompagner	Personne tutorée Personne tutrice	Développement Formation Inclusion Insertion Intégration Réintégration Transition Transmission	Support

Fiche-outil complétée par « Se sentir à l'aise avec l'évaluation », « Farde des fiches individuelles de la personne tutorée » et « Fixer des objectifs »

Certaines institutions ont établi leurs propres documents pour consigner le suivi et l'évaluation des personnes tutorées, même dans le cas de la collaboration avec des organismes de formation.

Pourquoi, alors que les organismes de formation fournissent déjà des documents à cet effet ?

Pour éviter d'être confrontées à une multitude de documents, certaines institutions prennent le parti de créer leur propre outil.

QU'EST-CE QUE C'EST ?

Il s'agit d'un outil d'accompagnement qui s'appuie sur le processus d'auto-évaluation de la personne tutorée et sur l'évaluation de la personne tutrice après la réalisation d'un ensemble d'activités.

La qualité des écrits valide les apprentissages et progrès réalisés tout au long du tutorat.

¹ Adapté du Guide de suivi et d'évaluation des stagiaires issu de la boîte à outils de FeBi asbl pour les personnes accompagnant des stagiaires soignant·e·s en milieu hospitalier



LES BONNES RAISONS DE LE FAIRE

- › Egalité de traitement des personnes tutorées
- › Gain de temps et harmonisation de l'évaluation
- › Conformité avec le profil de formation officiel
- › Fluidité dans la contribution pédagogique des personnes tutrices

COMMENT L'UTILISER ?

Le guide se présente sous la forme d'un tableau à compléter par les personnes tutorée et tutrice. Il s'utilise du début à la fin du tutorat.

En début de tutorat, dès réception du guide, la personne tutorée complète l'en-tête destiné à son identification.

Pendant le tutorat, le document permet de commenter quatre journées observées. Il est demandé de commenter au minimum 2 journées par semaine. Personnes tutorée et tutrice (ainsi que les autres membres de l'équipe concernée) sont invitées à annoter et échanger leur point de vue respectif sur la même journée observée.

A la fin du tutorat, le document est remis à la personne tutorée après son évaluation finale pour la garder (ou la transmettre à son organisme de formation le cas échéant).




TRUCS POUR RÉUSSIR

- › Communiquer le guide aux personnes tutorées **avant le premier jour**. Cela leur permettra de poser leurs questions lors de l'accueil.
- › Parcourir le guide avec elles **pendant l'entretien d'accueil** afin de vous assurer de la bonne compréhension de celui-ci.
- › **N'attendre pas la dernière minute** pour demander aux personnes tutorées de vous montrer leur guide de suivi, pour y ajouter quelques notes et pour avoir un échange avec elles.
- › La laisser à disposition dans un endroit connu, les personnes tutorées pourront y accéder quand bon leur semble.
- › Rappeler aux collègues d'y ajouter leurs observations.

POUR PERSONNALISER L'OUTIL

Quand vous modifiez la liste des items du bilan des compétences-clés de notre exemple, assurez-vous que ces modifications soient conformes au profil des compétences à développer durant le tutorat (et donc le cas échéant au profil de formation dans le cas des stagiaires)

L'outil en pratique

CADRE POUR LES ENTRETIENS AVEC VOTRE PERSONNE TUTRICE		
Nom et prénom de la personne tutorée		
Dates de début et de fin du tutorat		
Organisme de formation (+ année d'étude) le cas échéant		
Nom de l'institution		Secteur/service de l'institution
Responsable du service		Personne tutrice
RÉSUMÉ DES OBJECTIFS GÉNÉRAL ET SPÉCIFIQUES DU TUTORAT :		
CONSIGNES		
<p>Pour la personne tutorée, voici l'outil qui nous permettra de vous accompagner dans vos apprentissages au cours de ce tutorat. Merci de vous identifier dès le début de celui-ci en apposant une photo et en complétant lisiblement – en majuscule – l'encart ci-dessus.</p> <p>Au cours du tutorat, en collaboration avec la personne tutrice, vous travaillerez les compétences à développer durant le tutorat (par exemple fournies par votre organisme de formation et correspondant à votre niveau de formation). Nous vous demandons de commenter au minimum 2 journées par semaine. Il s'agit de décrire les difficultés rencontrées, les solutions apportées, les pistes de progression, le processus intellectuel réalisé, etc.</p> <p>Ce document vous aide à interagir et à créer des échanges dynamiques avec votre personne tutrice. Il retrace la démarche réflexive indispensable à l'apprentissage et au développement de compétences professionnelles. Il vous appartient de veiller à évoquer dans ce guide les éléments qui seront révélateurs de votre niveau d'apprentissage. Ils seront appréciés en fin de tutorat par l'équipe sous la responsabilité de votre personne tutrice. Ces documents restent dans l'institution pendant le tutorat, vous pouvez y accéder à tout moment. Ils vous seront remis après votre évaluation finale pour la garder ou la transmettre à votre organisme de formation.</p>	<p>Pour la personne tutrice, voici l'outil qui vous permettra d'accompagner la personne tutorée dans ses apprentissages. Dans votre rôle de transmission d'expérience professionnelle, il est important de pouvoir « échanger », donner des retours. Votre expérience permet de notifier à la personne tutorée les indicateurs de la compétence attendue dans une activité, vos conseils, vos pistes d'amélioration, vos encouragements.</p> <p>Merci de les accueillir, de les inciter à rédiger leur part du guide, à compléter les journées commentées au minimum 2 fois par semaine et de leur donner le temps d'apprendre.</p>	



PRENDRE EN CHARGE SON ÉVOLUTION PROFESSIONNELLE

QUELS APPRENTISSAGES AI-JE RÉALISÉS AUJOURD'HUI ? QUELLES DIFFICULTÉS AI-JE RENCONTRÉES ? QU'AIMERAI-JE AMÉLIORER OU TRAVAILLER ?

DATE DE LA JOURNÉE COMMENTÉE

PAR LA PERSONNE TUTORÉE

Mes apprentissages, prises de conscience

PAR LA PERSONNE TUTRICE

Mes observations, explications, suggestions

DATE DE LA JOURNÉE COMMENTÉE

PAR LA PERSONNE TUTORÉE

Mes apprentissages, prises de conscience

PAR LA PERSONNE TUTRICE

Mes observations, explications, suggestions

DATE DE LA JOURNÉE COMMENTÉE

PAR LA PERSONNE TUTORÉE

Mes apprentissages, prises de conscience

PAR LA PERSONNE TUTRICE

Mes observations, explications, suggestions

DATE DE LA JOURNÉE COMMENTÉE

PAR LA PERSONNE TUTORÉE

Mes apprentissages, prises de conscience

PAR LA PERSONNE TUTRICE

Mes observations, explications, suggestions

DATE DE LA JOURNÉE COMMENTÉE

PAR LA PERSONNE TUTORÉE

Mes apprentissages, prises de conscience

PAR LA PERSONNE TUTRICE

Mes observations, explications, suggestions



BILANS DES COMPÉTENCES-CLÉS PRÉPARATOIRES AUX ÉVALUATIONS

Chaque personne remplit cette grille deux fois : bilans intermédiaire et final

Indicateurs	Auto-évaluation ¹			Évaluation par la personne tutrice ²		
	A	ECA	NA	A	ECA	NA
PRENDRE EN CHARGE SON ÉVOLUTION PROFESSIONNELLE						
Attitude correspondant aux attentes en termes d'attitudes professionnelles : tenue, horaire, prévenir si retard ou absence, comportement, déontologie, mise à jour et présentation du carnet de bord, préparation des activités, etc.						
Secret professionnel : veille à la confidentialité et à la sécurité des informations écrites, orales ou informatiques obtenues à titre professionnel						
A conscience de ses limites et compétences, demande conseil, saisit les opportunités d'apprentissage						
Attitude participative favorisant un climat de confiance, de respect et de collaboration vis-à-vis de l'équipe						
Complète son guide de suivi et d'évaluation et le soumet à sa personne tutrice au minimum 2 fois par semaine						

1- A : acquis, ECA : en cours d'acquisition, NA : non acquis

2- Idem

BILANS DES COMPÉTENCES-CLÉS PRÉPARATOIRES AUX ÉVALUATIONS

Indicateurs	Auto-évaluation ¹			Évaluation par la personne tutrice ²		
	A	ECA	NA	A	ECA	NA
DÉMARCHE / JUGEMENT						
Réalise l'ensemble du processus pour construire une démarche : <ul style="list-style-type: none"> ✓ Collecte les données ✓ Identifie les problèmes et/ou les risques ✓ Programme et planifie ✓ Évalue et explique les interventions 						
Identifie les thèmes et les objectifs						
Applique sa capacité de réflexion pour comprendre ou exécuter des tâches						

1- A : acquis, ECA : en cours d'acquisition, NA : non acquis

2- Idem



BILANS DES COMPÉTENCES-CLÉS PRÉPARATOIRES AUX ÉVALUATIONS

Indicateurs	Auto-évaluation ¹			Évaluation par la personne tutrice ²		
	A	ECA	NA	A	ECA	NA
COMMUNICATION						
Communique de façon respectueuse et professionnelle envers toute personne						
Communique oralement, par écrit et par voie informatique des informations claires, cohérentes et précises						
Passes le relais et les informations utiles aux membres de l'équipe avant de quitter son poste						
Attitude d'écoute en respectant la distance nécessaire à une relation professionnelle						
Collabore avec les autres professionnel-le-s						
Informe les bénéficiaires dans les limites de ses compétences						

1- A : acquis, ECA : en cours d'acquisition, NA : non acquis

2- Idem



BILANS DES COMPÉTENCES-CLÉS PRÉPARATOIRES AUX ÉVALUATIONS





Indicateurs	Auto-évaluation ¹			Évaluation par la personne tutrice ²		
	A	ECA	NA	A	ECA	NA
RESPECT DES RÈGLES						
Fait preuve d'une hygiène personnelle et professionnelle conforme aux normes du ROI						
Connait et applique les procédures selon les normes apprises et les adapte à l'institution						
Fait preuve de dextérité						
Utilise le matériel avec efficience : choix du matériel, mode d'emploi, économie, etc.						
Applique les principes de manutention et d'ergonomie						
SYNTHÈSE DE FIN DU TUTORAT						
Prénom et nom de la personne tutorée + signature				Prénom et nom de la personne tutrice + signature		

1- A : acquis, ECA : en cours d'acquisition, NA : non acquis

2- Idem

Les incidents critiques, un outil pour faire le point et améliorer ses pratiques de tutorat¹

Comprendre > Préparer > Accueillir > Accompagner > **Évaluer** > Conclure

 QUAND?	 POUR QUI ?	 TYPE DE TUTORAT ?	 FORMAT
Evaluer	Personne tutrice	Développement Formation Inclusion Insertion Intégration Réintégration Transition Transmission	Support

Relire ensemble les pratiques d'accueil et d'accompagnement des personnes tutorées est un moyen de les améliorer ou de résoudre un problème en particulier. Vous pouvez initier la démarche pour répondre à une demande de la hiérarchie ou lorsqu'une équipe de personnes tutrices en ressent le besoin.

QU'EST-CE QUE C'EST ?

La technique de l'incident critique est une méthode d'animation qui facilite la compréhension et l'amélioration d'événements significatifs (incidents ou questions ou réussites) identifiés par les personnes impliquées dans ces événements, en prenant en compte la façon avec laquelle ils ont été vécus et gérés.

Cette technique peut être une manière simple de préparer et d'animer des réunions de relecture des pratiques professionnelles. Ici entre personnes tutrices, éventuellement avec tou-te-s les collègues.

Elle permet de **détecter et de comprendre les difficultés et succès rencontrés au quotidien** par les personnes tutrices à partir d'anecdotes révélatrices et de les analyser ensemble. Elle nourrit la recherche de solutions sur mesure.

Elle se découpe en **6 étapes à suivre dans l'ordre**.

1- Cet outil est inspiré de plusieurs sources. [L'incident critique](#) : un outil pour faire le point lors de réunions de référent-e-s issu de la boîte à outils de FeBi asbl pour les personnes accompagnant des stagiaires soignant-e-s en milieu hospitalier; [utilisation de la méthode des incidents critiques](#) dans une perspective d'explication, d'analyse critique et de transformation des pratiques professionnelles ; [méthode des incidents critiques](#).



LES BONNES RAISONS DE LE FAIRE

- › Identifier le positionnement et les besoins des personnes participantes
- › Donner de la reconnaissance à l'implication des personnes tutrices
- › Mobiliser les nouvelles personnes tutrices ou les nouveaux collègues

COMMENT L'UTILISER ?

Il existe une procédure à suivre pour que la méthodologie soit porteuse. Elle se compose des 6 étapes et s'adapte en fonction du groupe. L'animation dure au minimum 1h30 sur base d'un groupe de 5 personnes.

1. Poser le cadre de l'animation – 5 minutes

On annoncera que l'objectif est d'améliorer l'accompagnement des personnes tutorées, et non d'évaluer ou de juger des personnes en prenant en compte les personnes impliquées dans le tutorat.

On veillera au respect de la confidentialité de ce qui sera échangé, et dans un espace bienveillant qui permet à tout le monde de s'exprimer depuis sa position lors de l'incident critique.

2. Collecter un ensemble d'incidents critiques – 10 minutes

Une procédure simple est que chaque personne participante identifie, en aparté, 1 à 3 anecdote(s)¹ illustrative(s) du déroulement de l'accompagnement des personnes tutorées. Vous pouvez établir dès le départ des critères pour la recherche des anecdotes, comme « implique plusieurs personnes » ou « qui se sont produites plusieurs fois depuis deux ans ».

Ces anecdotes peuvent être négatives (problèmes, limites, échecs) ou positives (réussites remarquables ou inattendues). Il est demandé aux personnes participantes de se focaliser sur des faits :

- › qui se reproduiront probablement à l'avenir
- › qui sont bien délimités dans l'espace et dans le temps
- › qui ont été vécus personnellement (pas de faits rapportés)

1- Ces anecdotes sont ce que la technique appelle les « incidents critiques »



3. Choisir quelques incidents pertinents – 5 minutes par personne

Un tour de table de mise en commun des incidents choisis est effectué. Au fur et à mesure, ils sont listés au tableau par la personne qui anime la réunion.

Un classement des incidents est effectué grâce à la technique des étoiles¹. En se basant sur ce classement, les événements qui cumulent le plus d'étoiles sont sélectionnés.

4. Analyser les incidents choisis – 15 minutes par incident

Pour chaque incident sélectionné, il s'agira de répondre de façon précise aux 6 questions de base : Qui ? Quoi ? Où ? Quand ? Comment ? Pourquoi ?

Il est intéressant d'ajouter des détails pour bien comprendre les incidents et des éléments plus immatériels tels que les différences de perception entre les personnes concernées, les émotions suscitées, etc.

5. Imaginer des alternatives – 15 minutes par incident

Afin d'imaginer des alternatives, orientez vos réflexions grâce à des questions comme « Comment cela devrait-il se passer à l'avenir ? », « Que mettre en place pour que cela se fasse de cette façon ? », « Qui est à impliquer pour que cela se passe autrement ? », etc.

6. Proposer des pistes d'actions – 15 minutes par incident

Une liste d'actions prioritaires et une répartition des responsabilités vous permettront d'envisager des pistes d'actions claires et réalistes.

1- Voir « fiche-outil – 4 outils pour prioriser »



QUELQUES TRUCS POUR RÉUSSIR

- › Pour un déroulé détaillé et pratique de chaque étape, voyez l'exemple ci-après.
- › Veiller à une **bienveillance** et à un **non-jugement** afin que tout le monde puisse s'exprimer librement. L'exercice ne doit en aucun cas se transformer en règlement de comptes. Il s'agit d'apprendre ensemble à partir de l'expérience en se basant sur le **droit à l'erreur** et sur l'**apprentissage coopératif**.
- › La méthode atteint mieux son objectif de résolution de problèmes si elle est menée complètement en **collectif**, mais si vous avez peu de temps de réunion, concentrez-vous sur les étapes 3 et 4.
 - » L'étape 4 visera alors un seul incident à approfondir en groupe pour prendre en compte ses particularités. Cela permet de dépasser les généralités et de proposer des actions adaptées.
 - » Les étapes 1 et 2 peuvent être gérées en individuel et/ou par écrit.
 - » Les étapes 5 et 6 peuvent être confiées à un groupe de travail restreint, etc., en fonction des fonctionnements habituels de l'institution ou du service.
- › Confier l'animation de la réunion à quelqu'un qui a de l'expérience.
- › Le temps proposé par la méthode dépend des situations abordées et de leur nombre.

POUR PERSONNALISER L'OUTIL

Si vous avez un groupe de plus de 12 personnes, divisez-le pour faire l'exercice en sous-groupe. Chaque groupe travaille alors sur un incident différent, ce qui permet de faire des parallèles au moment de la mise en commun.

L'outil est ici présenté comme permettant de « faire le point » sur les pratiques d'accompagnement des personnes tutorées. Libre à vous de lui fixer un objectif plus précis : résoudre tel problème particulier, mieux mobiliser les collègues, améliorer la collaboration avec l'organisme de formation, éviter le décrochage précoce des stagiaires, etc.

L'intérêt de l'outil se trouve autant dans le résultat final que dans le processus même. Autrement dit, autant que le permettent le temps disponible et les habitudes de l'institution, libérez la parole aux 3 moments clés qui sont : le tour de table de mise en commun (étape 3), le tour de table d'analyse (étape 4) et la phase de recherche d'alternatives et de solutions (étapes 5 et 6).

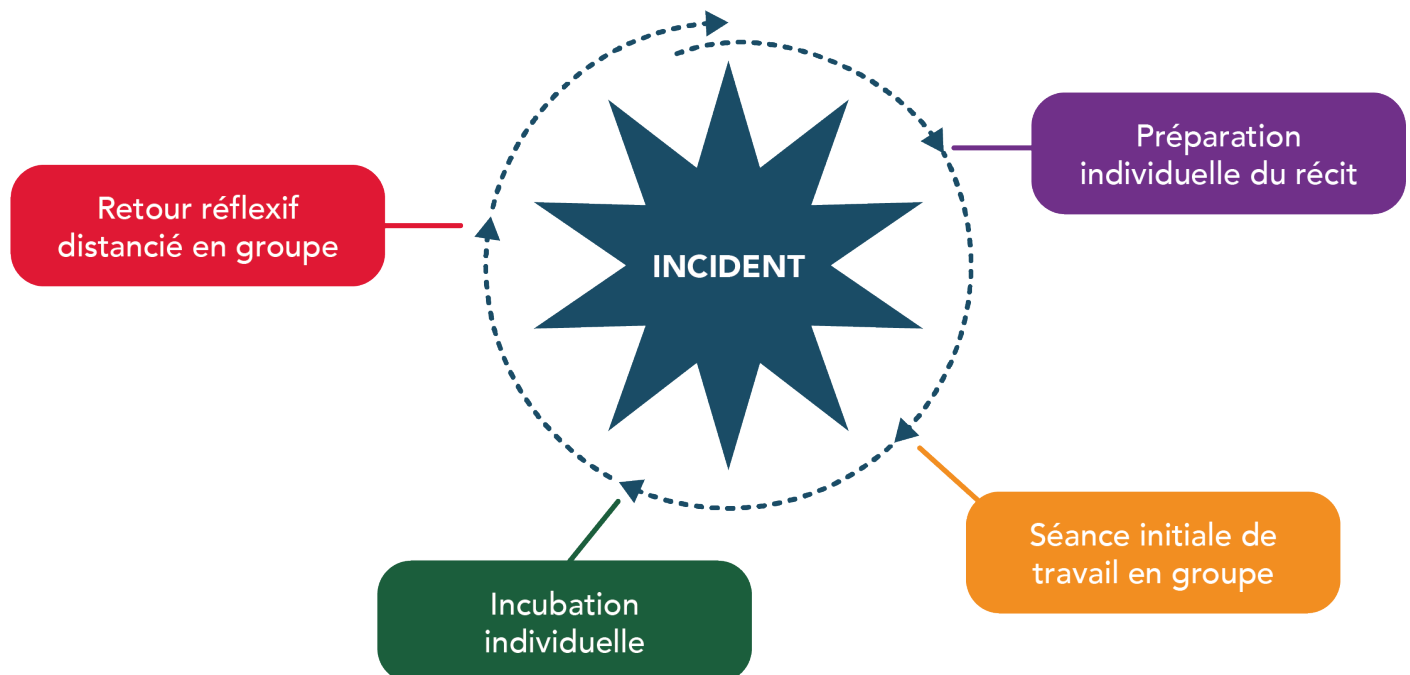


EN PRATIQUE

Voici un exemple de déroulé de réunion animée avec la méthode des incidents critiques :

ETAPE 1 – COLLECTE DES INCIDENTS	ETAPE 2 – CHOIX ET ANALYSE DES INCIDENTS
<p>Il est demandé à chaque personne participante de rédiger, pour un ou plusieurs incident(s) critique(s) de son choix :</p> <ul style="list-style-type: none"> › une description brève et complète › d'une situation professionnelle à un moment précis où elle s'est sentie en difficulté ou inefficace › en spécifiant : <ul style="list-style-type: none"> » date, heure, lieu et activité en cours » description de l'incident » réactions immédiates verbales et non verbales » résultats à court et moyen termes » réflexions personnelles de l'observation <p>Il est demandé à chaque personne participante de rédiger, pour un ou plusieurs incident(s) critique(s) de son choix :</p> <ul style="list-style-type: none"> › une description brève et complète › d'une situation professionnelle à un moment précis où elle s'est sentie en difficulté ou inefficace › en spécifiant : <ul style="list-style-type: none"> » date, heure, lieu et activité en cours » description de l'incident » réactions immédiates verbales et non verbales » résultats à court et moyen termes » réflexions personnelles de l'observation › « Si c'était à refaire... » 	<p>Le ou les incidents sont analysés en groupe.</p> <p>Les incidents sont regroupés par catégories et vous choisissez ceux que vous traiterez en priorité.</p> <p>Les incidents choisis doivent être suffisamment « complexes », c'est-à-dire pour lesquels il existerait plusieurs solutions bien qu'aucune ne semble satisfaisante au préalable. Les personnes participantes échangent alors autour des incidents sélectionnés.</p> <p>Exemples</p> <ul style="list-style-type: none"> › Que s'est-il passé ? › Qu'est-ce qui a influencé le problème ? › Comment les personnes impliquées se sont-elles senties ? › A quoi ont-elles pensé ? › Pourquoi est-ce que nous examinons la situation comme cela ? › Quelles suppositions avons-nous faites jusqu'à présent à propos de la personne tutorée, du problème et/ou de la situation. › Comment pourrions-nous interpréter cette situation différemment (ex. : comment la verrions-nous si nous exercions un autre métier dans l'institution, si nous étions personnes tutorées) ? › En quoi un manque de compétences a-t-il été détecté ?
ETAPE 3 – RECHERCHE D'ALTERNATIVES	ETAPE 4 – DISCUSSION ET PISTES D'ACTION
<p>Le but est de développer un maximum de solutions alternatives. Cette étape peut être réalisée à un autre moment, quelques jours après les étapes 1 et 2. Elle peut se faire en groupe complet ou en sous-groupes.</p> <p>Imaginez que vous vous retrouviez dans la situation décrite</p> <ul style="list-style-type: none"> › Que feriez-vous d'autre que ce qui a été fait ? › Que diriez-vous qui pourrait être plus utile ? › Que penseriez-vous et que ressentiriez-vous ? › Quel serait l'impact sur les autres personnes impliquées : collègues, bénéficiaires, organisme de formation, etc. ? › Quelles autres solutions pourrions-nous proposer ? 	<p>Le but est de tirer des conclusions de l'analyse et des alternatives proposées pour dégager des pistes d'actions concrètes.</p> <ul style="list-style-type: none"> › Quelles sont toutes les nouvelles solutions proposées ? › Quelles sont les « pour » et les « contre » de chaque solution ? › Quelles solutions choisirions-nous ? › Sont-elles applicables ? › Que devrez-vous mettre en place pour y parvenir ? › Que devons-nous susciter comme évolution du fonctionnement de l'institution pour y parvenir ? Où sont nos alliés pour ce faire ? <p>Enfin, une partie des collègues n'a peut-être pas eu l'occasion de réfléchir à ce problème avec vous, comment diffuser le résultat de vos réflexions ? Idem pour les partenaires de l'institution impliqué-e-s dans le tutorat, comme l'organisme de formation.</p>





Schéma en quatre temps¹



1- [Selon la méthode des incidents critiques](#)

Organiser les premiers contacts avec une personne stagiaire¹

Comprendre > Préparer > **Accueillir** > Accompagner > Évaluer > Conclure

 QUAND?	 POUR QUI ?	 TYPE DE TUTORAT ?	 FORMAT
Accueillir	Personne tutrice Institution Organisme de formation	Formation	Canevas Support

Fiche-outil complétée par « Clarifier les attentes respectives de l'organisme de formation et de l'institution » et « Annoncer la venue d'une nouvelle personne »

POURQUOI ?

Pour une personne stagiaire, trouver sa place dans une nouvelle équipe exige un effort particulier, qui est attendu par les organismes de formation ; mais cela engage aussi la responsabilité de l'équipe et de la personne tutrice qui ont accepté de l'accueillir. Une rencontre préalable entre l'institution et la personne tutorée facilitera le début du stage.

Idéalement, cela peut consister en une demi-journée ou une journée entière à organiser avant chaque stage, quelque soit l'année de formation de la personne.

Il est souvent demandé aux personnes en formation de prendre un contact préliminaire avec l'institution, dans une démarche active et professionnelle : échange téléphonique, rendez-vous, périodes de découverte et d'observations, dans le but de :

- › se responsabiliser dans la prise de rendez-vous
- › se présenter et exprimer ses attentes
- › découvrir les habitudes et l'organisation concrète de l'institution
- › dépasser les premières angoisses, se mettre en confiance
- › obtenir les informations utiles au déroulement du tutorat
- › se construire une représentation plus concrète de l'institution
- › établir un premier contact avec l'institution
- › définir les attentes réciproques, dans le cadre prédéfini par l'organisme de formation, en concertation avec l'institution

1- D'après François, N., Noël, S, Pirard, F. Repères pour un tutorat organisé – Uliège 2022



L'institution, quant à elle, pourra ainsi :

- › se présenter et montrer en quoi consiste le travail
- › exprimer ses propres attentes

COMMENT ?

Une réunion entre l'institution, la personne tutrice et l'organisme de formation peut avoir lieu. Afin d'aiguiller les échanges, vous trouverez ci-dessous une série de questions proposées. Cette liste est non-exhaustive et est adaptable à toutes les situations.

<p>1. Comment se passent habituellement les premiers contacts entre les stagiaires et l'institution ? Qui prend l'initiative du contact ?</p>	
<p>2. Y a-t-il une période de « familiarisation » pour les stagiaires ? Quels en sont les objectifs ? Comment est-elle organisée ? Quelles sont les implications de chaque personne et institution concernée ?</p>	
<p>3. Comment faire en sorte que la personne stagiaire soit réellement accueillie comme une personne travaillant avec l'équipe ?</p>	
<p>4. Est-ce qu'une personne est plus particulièrement chargée de son accueil ? Qui ? Pourquoi ce choix et avec quels effets ?</p>	
<p>5. Quel est le meilleur moment pour accueillir pour la première fois une personne stagiaire ? Qui rencontrera-t-elle ?</p>	



<p>6. Que mettre en place pour « ouvrir » l'institution à la personne stagiaire, créer des liens avec elle alors que sa présence est passagère ? Avec quelles limites relationnelles et professionnelles ?</p>	
<p>7. Comment, pendant l'accueil de la personne stagiaire, les différences de genre ou les besoins spécifiques sont-ils reconnus ?</p>	
<p>8. Qu'advient-il si, après les premiers contacts, l'une des parties souhaite ne pas poursuivre le stage ? Il peut aussi arriver que la personne stagiaire exprime un malaise à l'idée d'être encadrée par une personne particulière. Comment prendre cela en compte ?</p>	

ÉQUIPE

FRANÇOIS WILLEMOT

Responsable du projet

MATHILDE WOESTYN

Chargée du projet

Francois.Willemot@apefasbl.org

Mathilde.Woestyn@apefasbl.org

NOUS CONTACTER



INFO@TUTORATS.ORG



[HTTPS://TUTORATS.ORG/](https://TUTORATS.ORG/)

Graphisme

ISABELLE HUART

[C magnifique](#)

CAMILA PLATE

[Atelier Kami](#)