

*Analyse des pratiques de tutorat fin de carrière
soutenues par le Fonds Old Timer dans le cadre du
Plan Tandem dans les secteurs de la SCP 319.02*

Rapport final

Florence Kayaert, David Laloy et Marie Schots

Sous la dir. de Jean-François Gaspar et David Laloy

Commanditaire :
Fonds Old Timer
Square Sainctelette 13-15
1000 Bruxelles

Juin 2017

Table des matières

1	Introduction.....	4
2	Présentation de la recherche : objectifs et méthodologies	5
2.1	Objectifs.....	5
2.2	Méthodologies.....	5
2.2.1	Etape 1 : Enquête par questionnaire en ligne.....	5
2.2.2	Etape 2 : Enquête qualitative de terrain.	6
3	Présentation de l'échantillon statistique	9
3.1	Le secteur.....	9
3.2	La taille des structures.....	9
3.3	Le profil du tuteur.....	10
3.4	Le profil du tuteur.....	11
3.5	Proximité profils tuteur-tuteur.....	12
4	Présentation de l'échantillon qualitatif.....	14
5	Etat des lieux sur les pratiques de tutorat.....	17
5.1	Le temps consacré au tutorat.....	17
5.2	Le degré de développement/formalisation du tutorat.....	17
5.2.1	Degré 1	17
5.2.2	Degré 2	19
5.2.3	Degré 3	19
5.2.4	Un degré de développement différent selon la fonction à tuteur : travail en équipe ou fonction unique.....	20
5.3	Le choix du tuteur : variation selon la fonction à tuteur	21
5.4	La durée du tutorat.....	22
5.5	La posture du responsable	23

6	Evaluation du tutorat mis en place	25
6.1	Tendances transversales	25
6.1.1	Impact au niveau de l'intégration du nouveau travailleur (interne et externe)	25
6.1.2	Impact au niveau du transfert de compétences spécifiques	26
6.1.3	Au-delà, la transmission d'une expérience, d'un savoir-faire, de valeurs	26
6.2	Bénéfices pour le tuteuré	27
6.3	Bénéfices pour le tuteur	28
6.4	Des bénéfices pour les bénéficiaires des services	29
6.5	Des bénéfices pour les partenaires extérieurs, le réseau	29
6.6	Impacts sur l'organisation	29
6.7	Quelques pistes favorables à la mise en œuvre du tutorat	30
7	Evaluation du dispositif proposé par le Fonds	32
7.1	Les points forts du dispositif	32
7.2	Les points faibles du dispositif	33
7.3	Les difficultés dans la mise en œuvre du dispositif de tutorat	34
7.4	Améliorations possibles	34
8	Conclusion	35
9	Annexes	37
9.1	Enquête en ligne	37
9.2	Guides d'entretien	43

1 INTRODUCTION

Le Fonds de sécurité d'existence Old Timer est responsable de la mise en œuvre de la Convention Collective de décembre 2005 instaurant le Plan Tandem dans certains secteurs du non-marchand, notamment ceux de la SCP 319.02. Le Plan Tandem est une mesure d'aménagement de fin de carrière pour les travailleurs de plus de 55 ans. Cette mesure permet à cette catégorie de travailleurs de réduire le temps de travail à mi-temps tout en conservant une rémunération équivalente à 80% de son salaire initial brut jusqu'à l'âge de sa retraite.

Dans ce cadre, le Fonds Old Timer a décidé, depuis septembre 2014, de mettre en place un projet tutorat « fin de carrière » dans les secteurs de l'Aide à la jeunesse et de l'Aide aux personnes handicapées. Le projet consiste à donner la possibilité aux institutions de ces secteurs de bénéficier d'une bourse dans le cas de l'engagement d'un travailleur en prévision du départ à la pension ou à la prépension d'un employé. Cette bourse devra permettre à l'institution de mettre en place un dispositif de tutorat pendant deux mois afin d'accueillir, intégrer et former au mieux le nouveau travailleur. Dans ce cadre, le Fonds souhaite réaliser une évaluation des actions de tutorat déployées dans les institutions bénéficiant de cette bourse.

A partir d'une étude sur les pratiques de tutorat dans le secteur de la SCP 319.02 (CERIAS et CERSO), commanditée par le Fonds Social ISAJH¹, nous définissons le tutorat au minimum comme un accompagnement des travailleurs dans la transmission et l'acquisition des compétences. Ce dispositif met en relation un nouveau travailleur et un travailleur plus ancien, plus expérimenté qui sera chargé de l'accueillir, de l'intégrer et de lui transmettre les savoirs, savoir-faire et savoir-être nécessaires pour son bon fonctionnement. Le tutorat vise deux objectifs : la formation et la socialisation du tuteuré. C'est la particularité du tutorat d'associer dans une même dynamique les dimensions cognitive et sociale de l'apprentissage².

¹ Boumedian, N. & Laloy, D. (2016), *Recherche-action concernant le tutorat dans le secteur de la SCP 319.02 : Rapport final*, Fonds Social ISAJH, CERIAS & CERSO. Rapport disponible sur le site du CERSO : <http://cerso.helha.be/>

² De Backer, B. (2004), « Le tutorat en milieu de travail » - Note de synthèse, APEF asbl.

2 PRESENTATION DE LA RECHERCHE : OBJECTIFS ET METHODOLOGIES

2.1 Objectifs

L'objectif de cette étude est de produire des données sur les pratiques de tutorat développées dans les institutions bénéficiant du soutien du Fonds Old Timer. Ces données doivent nous permettre de :

- Décrire les pratiques de tutorat observées ainsi que leur degré de développement et de formalisation ;
- Mesurer l'impact du tutorat à différents niveaux : le tuteur, le tutoré, la personne sur le départ, l'équipe, l'institution, la pratique... ;
- Mettre en lumière les paramètres qui expliquent les variations dans les pratiques et l'impact du tutorat ;
- Mesurer l'impact organisationnel de la mise en place d'un tutorat au sein des institutions étudiées ;
- Apprécier la satisfaction des bénéficiaires concernant le dispositif proposé par le Fonds.

2.2 Méthodologies

La production de ces données s'est déroulée en deux étapes : d'abord, une enquête par questionnaire en ligne, ensuite, une enquête qualitative de terrain. C'est sur la base des données récoltées via le questionnaire en ligne qu'une sélection de 12 tutorats a été dressée en vue de l'enquête qualitative.

2.2.1 Etape 1 : Enquête par questionnaire en ligne

Nous avons demandé de compléter un questionnaire par tutorat mis en place (donc si plusieurs tutorats avaient été développés dans une institution³, plusieurs questionnaires devaient être complétés). Le questionnaire a été complété par la personne responsable de la demande de tutorat auprès du Fonds.

L'objectif de cette enquête en ligne était double : tout d'abord, avoir des tendances globales concernant la mise en œuvre du tutorat, son degré d'approfondissement et son impact organisationnel ainsi que l'appréciation de la mesure proposée par le Fonds. Ensuite, se doter des informations pertinentes pour affiner notre sélection de tutorats à investiguer qualitativement à l'aide d'entretiens auprès des principaux protagonistes (Etape 2 de l'étude).

³ Rappelons que le Fonds Old Timer propose de soutenir un maximum de trois tutorats par structure.

Précaution déontologique

Afin de maximiser le taux de réponse des institutions ayant eu recours au dispositif, il était important de faire en sorte que la démarche ne soit pas perçue par les répondants comme une procédure de contrôle. La sélection pour l'enquête de terrain nécessitait que le répondant mentionne le nom de l'institution, ce qui pouvait générer des réticences ou des biais. Il était dès lors indispensable d'insister, dans la lettre d'invitation à participer à l'enquête, sur le fait qu'il ne s'agissait pas d'un contrôle, que l'équipe de recherche était indépendante et assurait la confidentialité dans le traitement des données, et que la motivation du Fonds était d'améliorer la pertinence du dispositif. Afin d'améliorer la fiabilité des résultats, et par souci déontologique, nous avons assuré aux répondants que leur identité et celle de leur institution ne seraient pas mentionnées dans la présentation des résultats, et que l'identité des structures sélectionnées pour l'enquête qualitative ne serait pas transmise au commanditaire de l'étude.

L'enquête en ligne a été administrée et complétée par les institutions entre le 07/11/16 et le 23/11/16⁴.

Les informations récoltées dans le cadre de l'enquête en ligne sont les suivantes (le questionnaire complet se trouve en annexe de ce rapport) :

- Identification de l'institution
- Profil du travailleur sortant
- Profil du tuteur (si différent du travailleur sortant)⁵
- Profil du tuteur
- Description des pratiques de tutorat mises en place dans le service
- Evaluation des pratiques de tutorat mises en place dans le service
- Evaluation de l'impact organisationnel
- Evaluation du dispositif proposé par le Fonds

2.2.2 Etape 2 : Enquête qualitative de terrain.

Sélection de l'échantillon

A partir d'une série de critères et sur base des résultats de l'enquête en ligne, nous avons opéré une sélection d'une douzaine de tutorats qui seraient investigués de manière qualitative sur le terrain. Les critères et le processus de sélection vous seront présentés plus loin dans le rapport. Une première sélection de tutorats a été proposée et approuvée par le Comité de gestion du Fonds lors de sa réunion du 5 décembre 2016. Toutefois, certaines difficultés d'accès aux personnes (tuteur injoignable, tuteur en congé de maladie...) nous ont

⁴ Nous remercions Nicolas Dimitriadis, Responsable administratif du Fonds Old Timer, pour son soutien logistique et la communication concernant l'enquête menée auprès des institutions participantes.

⁵ Le tuteur peut en effet être soit le travailleur qui part à la retraite, soit un autre membre de l'équipe.

contraints à modifier à la marge l'échantillon initialement prévu. Nous avons été attentifs à conserver l'équilibre dans les différents critères pris en compte.

Au final, nous avons eu la possibilité d'investiguer 13 tutorats⁶, dont 7 dans le secteur de l'Aide aux personnes handicapées (4 structures), et 6 dans le secteur de l'Aide à la jeunesse (5 structures). Vous trouverez le tableau complet présentant l'échantillon plus loin dans ce rapport.

Données récoltées

Les entretiens se sont déroulés entre les mois de janvier et de mars 2017. Les demandes de rendez-vous liées aux entretiens qualitatifs ont généralement été très bien reçues dans les différentes institutions. Parler de la pratique du tutorat, évoquer ses succès, ses limites, ses aspirations, quelle que soit la place d'où l'on parle (responsable, tuteur, tutoré) semble avoir été bien apprécié par les différents acteurs.

Pour chaque tutorat mis en place, il était prévu de réaliser **3 entretiens** : avec le tutoré, avec le tuteur, avec le responsable de l'institution ou de l'établissement (si plusieurs établissements au sein de l'institution).

Objectifs :

- **Rencontrer le tutoré** devait nous permettre de mesurer avec toute la nuance nécessaire l'impact du tutorat, c'est-à-dire la manière dont la mesure contribue à sa formation et à son intégration au sein de la structure.
- **Rencontrer le tuteur** devait nous permettre de comprendre dans les détails la manière dont la mesure a été mise en place et l'apport de cette nouvelle mission.
- La **rencontre avec le ou la responsable de l'institution** avait l'objectif de nous donner des informations fines concernant l'apport de la mesure, les points forts et les points faibles du dispositif et l'impact organisationnel de sa mise en œuvre.

Dans les faits, il n'a pas toujours été possible (lorsqu'un des partenaires était finalement indisponible pour un entretien) ou opportun (lorsque le responsable était le même pour plusieurs tutorats étudiés dans une même structure) de rencontrer les 3 catégories d'acteurs. Vous trouverez plus loin le récapitulatif des personnes rencontrées.

Remarque

Il était au départ envisagé de rédiger deux rapports différents pour bien distinguer les réalités des deux secteurs étudiés. Conformément au souhait du Fonds, nous avons été attentifs aux différences potentiellement observables entre les secteurs de l'Aide à la jeunesse (AAJ) et de l'Aide aux personnes handicapées (AH). Toutefois, l'analyse n'a pas révélé de spécificités liées au secteur en ce qui concerne le tutorat. Il apparaît en revanche que d'autres variables jouent

⁶ Dans l'une des institutions visitées, il nous a été possible de rencontrer les acteurs dans le cadre d'un tutorat supplémentaire qui s'était déroulé récemment et qui n'avait pas été encodé dans l'enquête en ligne.

de manière bien plus importante sur les pratiques de tutorat. Il n'y avait donc pas d'intérêt scientifique à séparer les deux secteurs. Les observations présentées dans ce rapport sont donc transversales.

3 PRESENTATION DE L'ÉCHANTILLON STATISTIQUE

La première étape de l'étude a consisté à récolter des données sur les tutorats mis en œuvre grâce au dispositif de soutien du Fonds Old Timer via un questionnaire en ligne administré auprès des institutions participantes. L'objectif de cette étape était double : se donner quelques tendances générales sur les pratiques de tutorat développées et les paramètres intervenant dans leur développement, mais aussi se doter d'informations pertinentes permettant de mieux sélectionner les tutorats qui feraient ensuite l'objet, dans un deuxième temps, d'une investigation plus qualitative à l'aide d'entretiens auprès des acteurs concernés (tuteur, tutoré, responsable).

Note méthodologique

Nous attirons l'attention du lecteur sur une précaution méthodologique importante : dans notre base de données, l'individu statistique n'est pas la structure, mais le tutorat, étant donné qu'il peut y avoir plusieurs tutorats dans une même structure.

Au 23 novembre 2016, nous avons récolté 32 réponses valides sur les 51 dossiers gérés par le Fonds Old Timer, ce qui constitue un taux de réponse de 63%.

3.1 Le secteur

La répartition des tutorats selon le secteur est proche de celle dans la population totale, avec toutefois une légère surreprésentation pour le secteur de l'Aide à la Jeunesse, qui présente également un taux de réponse plus élevé de 66,5%.

Secteur	Echantillon N	Echantillon %	Population N	Population %	Taux de réponse
Aide à la jeunesse	18	56,3%	27	53%	66,5%
Aide aux personnes handicapées	14	43,8%	24	47%	58%
Total	32	100,0%	51	100%	63%

3.2 La taille des structures

A l'image des secteurs étudiés, les structures investiguées dans notre échantillon sont de taille plus importante dans le secteur du handicap que dans celui de l'aide à la jeunesse. Près de la moitié des tutorats de l'Aide à la jeunesse sont dans des structures de moins de 20 travailleurs, alors qu'une seule structure du secteur du handicap ayant répondu à l'enquête correspond à

ce profil. A l'inverse, les structures de grande taille sont beaucoup plus répandues dans le secteur du handicap.

	Aide à la jeunesse		Aide aux personnes handicapées	
	N	% cit.	N	% cit.
Moins de 10	1	5,6%	0	0,0%
De 10 à 19	8	44,4%	1	7,1%
De 20 à 49	3	16,7%	3	21,4%
De 50 à 99	5	27,8%	4	28,6%
100 et plus	1	5,6%	6	42,9%
Total	18	100,0%	14	100,0%

3.3 Le profil du tuteur

Dans 75% des cas, le tuteur est le travailleur sortant. Dans le quart restant, c'est un autre travailleur qui assume le rôle de tuteur. Nous développerons plus loin les raisons de ces choix. Fort logiquement, l'ancienneté des tuteurs est en général assez élevée. Seuls 3 tuteurs ont moins de 10 ans d'ancienneté. L'ancienneté du tuteur est en général plus faible lorsqu'il n'est pas le travailleur sortant.

Ancienneté	Nb	% obs.
Moins de 10	3	9,4%
De 10 à 19	5	15,6%
De 20 à 29	6	18,8%
De 30 à 39	13	40,6%
40 et plus	5	15,6%
Total	32	100,0%

Le niveau de qualification du tuteur est, dans 75% des cas, supérieur au CESS.

	Nb	% obs.
Inférieur au CESI (certificat d'enseignement secondaire inférieur)	4	12%
Egal au CESI	1	3%
Egal au CESS (Certificat d'enseignement secondaire supérieur)	3	10%
Supérieur de type court (graduat, régendat, baccalauréat)	16	50%
Supérieur de type long (licence, master, doctorat)	8	25%
Total	32	100,0%

A l'image de la réalité des secteurs étudiés, le régime de temps de travail à temps partiel concerne une proportion importante des tuteurs.

	Nb	% obs.
Temps partiel	12	37,5%
Temps plein	20	62,5%
Total	32	100,0%

Les fonctions qui existent dans les secteurs étudiés sont bien représentées dans les divers tutorats. Notons que la fonction éducative, qui constitue le cœur du métier dans les secteurs considérés, est ici sous-représentée en comparaison à d'autres fonctions qui semblent a priori représenter un moindre effectif dans la population totale. C'est justement du fait du caractère de fonction « unique » de ces dernières (c'est-à-dire représentée par un seul travailleur dans la structure ou dans le service étudié) que l'enjeu de la transmission se pose avec d'autant plus d'acuité, comme on le verra plus loin.

	Nb	% obs.
Educateur-rice	6	18,8%
Chef-éducateur-rice	4	12,5%
Fonction psycho-médico-sociale	5	15,6%
Support (Entretien, travaux)	4	12,5%
Support (administratif, secrétariat)	4	12,5%
Coordination	3	9,4%
Direction	6	18,8%
Total	32	100,0%

3.4 Le profil du tuteur

L'expérience professionnelle des tuteurs dans le secteur est naturellement beaucoup plus faible que celle des tuteurs. Pour plus de la moitié des situations, cette expérience est de moins de 5 ans.

Expérience professionnelle dans le secteur	Nb	% obs.
Aucune	10	31,3%
De 1 à 4	8	25%
De 5 à 9	3	9,4%
De 10 à 14	4	12,5%
De 15 à 19	2	6,3%
De 20 à 24	4	12,5%
25 et plus	1	3,1%
Total	32	100,0%

Le niveau de qualification des tutorés suit globalement la même tendance que celle des tuteurs : près de 70% d'entre eux ont un niveau de qualification au-delà du CESS.

	Nb	% obs.
Inférieur au CESI (certificat d'enseignement secondaire inférieur)	2	6,3%
Egal au CESI	1	3,1%
Egal au CESS (certificat d'enseignement secondaire supérieur)	7	21,9%
Supérieur de type court (graduat, régendat, baccalauréat)	16	50,0%
Supérieur de type long (licence, master, doctorat)	6	18,8%
Total	32	100,0%

Les fonctions visées à travers le tutorat sont également assez variées, avec une représentation d'environ 1/3 de la fonction éducative.

Fonction visée	N =	%
Educateur-riche	10	31,3%
Chef-éducateur-riche	3	9,4%
Fonction psycho-médico-sociale	3	9,4%
Support (entretien, travaux)	4	12,5%
Support (administratif, secrétariat)	6	18,8%
Coordination	1	3,1%
Direction	5	15,6%
TOTAL	32	100%

3.5 Proximité profils tuteur-tutoré

Comme nous venons de le voir, la distribution des fonctions visées par le tutoré n'est pas exactement la même que celle du tuteur. On peut en déduire qu'il y a des situations où la fonction visée par le tutoré et celle campée par le tuteur n'est pas la même, idem pour le niveau de qualification. En effet, dans à peu près 1/3 des situations, le profil du tuteur et du tutoré peut être différent. Dans notre échantillon, nous relevons 7 fois une différence entre la fonction visée et celle du tuteur. Dans 5 cas, cela s'explique par le fait que le tuteur n'est pas la personne sur le départ alors que la fonction à pourvoir est bien celle de la personne partie à la retraite. Par ailleurs, dans 10 situations, le niveau de qualification du tuteur et du

tutoré n'est pas le même. Dans 6 cas, le tuteur a un niveau de qualification plus élevé, et dans les 4 autres cas, c'est le tutoré.

En croisant avec la taille de la structure, nous constatons que les fonctions du tuteur et du tutoré sont toujours les mêmes dans les petites structures, alors qu'elles sont plus souvent différentes dans les grosses structures.

4 PRESENTATION DE L'ECHANTILLON QUALITATIF

La deuxième étape de l'étude a consisté à sélectionner un échantillon de 12 tutorats afin d'y mener une analyse plus approfondie à partir d'entretiens semi-directifs auprès des acteurs concernés. Pour effectuer cette sélection, nous avons tenu compte des critères suivants :

- ▶ Secteur
- ▶ Le temps consacré au tutorat
- ▶ Le degré de développement du tutorat
- ▶ La taille de l'employeur
- ▶ Profil du tuteur : sur le départ ou non, Fonction/niveau de qualification du tuteur, ancienneté dans l'institution
- ▶ Profil du tuteur : Fonction visée par le tutorat, niveau de qualification du tuteur, expérience professionnelle dans le secteur
- ▶ Proximité/distance profils tuteur/tuteur
- ▶ Le niveau de satisfaction vis-à-vis du tutorat

L'objectif est de faire varier au maximum les différents paramètres afin de prendre en compte les conditions dans lesquelles le tutorat a été mis en place, d'analyser les adjuvants et les freins à sa mise en œuvre ainsi que de mettre en lumière les conditions optimales pour que le tutorat porte ses fruits.

Note méthodologique

Les comparaisons statistiques en fonction des critères ci-dessus qui seront présentées dans la suite sont très rarement statistiquement significatives étant donné la petite taille de l'échantillon. Elles nous donnent toutefois des indications intéressantes à exploiter à titre d'hypothèses à discuter et à creuser.

Tuteur = trav. Sort.	Secteur	Agrément	Temps tutorat	Degré d'vpm	Taille	Fonction tuteur	Qualif. tuteur	Fonction visée par le tutorat	Qualif. tuteur	Anc. secteur tuteur	Profil tuteur/tuteur	Satisf action
OUI	AH	SRA - SAJA - SAI - SAC	30h/S	Degré 2	Grande (95)	Coord. cuisine	Sup. court	Gestion économat	Sup. court	0	≠ fonction = qualif	+
OUI	AH	SRA – SAJA – SAI – SAC	20h/S	Degré 1	Grande (95)	Resp. admin.	CESS	Resp. admin.	CESS	0	= fonction = qualif	++
NON	AH	MAH	19h/S	Degré 1	Grande (225)	Resp. thérap.	Sup. long	Intervenante (éducatrice)	Sup. long	1	≠ fonction = qualif	--
OUI	AH	MAH	19h/S	Degré 1	Grande (225)	Veilleur	CESI	Educateur-riche	CESI	0	= fonction = qualif	+-
OUI	AH	MAH	?	Degré 1	Grande (225)	Directeur admin.	?	Resp. admin. et financier	?	0	?	?
NON	AH	SAJA	2h/S	Degré 2	Petite (22 trav.)	Ouvrier cat. 3	Inf. CESI	Technicienne de surface	= CESS	2	= fonction ≠ qualif	+
OUI	AH	SRA	19h/S	Degré 3	Moyenne (50 trav.)	Assistante sociale	Sup. court	Assistante sociale	Sup. court	6	= fonction = qualif	++
OUI	AJ	SAAE	?	Degré 1	Moyenne (12 trav.)	Cuisinière	Inf. CESI	Cuisinière	Inf. CESI	0	= fonction = qualif	+
OUI	AJ	PPP	20h/S	Degré 1	Grande (80 trav.)	Infirmière	Sup. court	Infirmière	Sup. court	14	= fonction = qualif	++
NON (- 10 ans anc.)	AJ	PPP	5h/S	Degré 1	Grande (80 trav.)	Chef éducateur	Sup. court	Educateur cl.1	Sup. court	0	≠ fonction = qualif	++
OUI	AJ	SPF	38h/S	Degré 2	Petite (12 trav.)	Directrice	Sup. court	Directeur	Sup. court	8	= fonction = qualif	++
OUI	AJ	SAIE	4h/S	Degré 3	Moyenne (14 trav.)	Chef éducateur	Sup. long	Intervenant social	Sup. court	0	≠ fonction ≠ qualif	+
OUI	AJ	SAIE	38h/S	Degré 2	Petite (6 trav.)	Educ. Thérap. familial	Sup. long	Educateur	Sup. court	20	= fonction (?) ≠ qualif	++

Pour rappel, il était normalement prévu de rencontrer les 3 acteurs suivants pour chaque tutorat : le tuteur, le tutoré, le responsable. Cela n'a toutefois pas toujours été possible ou opportun de rencontrer les 3 acteurs, cela pour différentes raisons qui sont synthétisées dans le tableau ci-dessous :

	Personnes rencontrées	Commentaires
H1	Responsable / Tuteur / Tutoré	
H2	Responsable / tutoré	Ça s'était mal passé avec le trav. sur le départ, la fonction change, le responsable = tuteur
H3	Responsable / Tuteur	Tutorée malade le jour de l'entretien
H4	Responsable / Tuteur / Tutoré	
H5	Responsable / Tutoré	Tuteur souffrant d'ennuis de santé
H6	Responsable / Tuteur / Tutoré	
H7	Responsable / Tuteur / Tutoré	
AJ1	Responsable / Tuteur / Tutoré	
AJ2	Responsable / Tutoré	Tutrice indisponible
AJ3	Responsable / Tuteur / Tutoré	
AJ4	Responsable / Tuteur / Tutoré	
AJ5	Responsable / Tuteur / Tutoré	
AJ6	Responsable / tutoré	Car tutorat de direction, donc responsable = tuteur

5 ETAT DES LIEUX SUR LES PRATIQUES DE TUTORAT

Un objectif au cœur de cette étude est de rendre compte des pratiques de tutorat qui sont développées dans le cadre du dispositif de soutien proposé par le Fonds Old Timer. Le dispositif ne prévoyant pas un cahier de charges contraignant en matière de pratiques de tutorat, les bénéficiaires sont libres de développer le dispositif à leur manière, de façon très autonome. Cette partie du rapport propose donc une mise à plat des pratiques développées, et quelques pistes de compréhension des variations constatées.

5.1 Le temps consacré au tutorat

Un premier indice du degré de développement du tutorat nous est donné par le nombre d'heures qui est consacré au tutorat par semaine. On constate que les situations sont assez contrastées. Notons toutefois qu'il s'agit ici du temps estimé et déclaré par le répondant dans l'enquête en ligne. A l'analyse des terrains, il apparaît que le temps consacré par semaine au tutorat n'est pas défini de manière aussi claire dans les faits et/ou peut fortement se distancier de ce qui était déclaré dans l'enquête en ligne.

Nb Heures/semaine consacrées au tutorat	Nb	% obs.
Moins de 5	5	15,6%
De 5 à 9	5	15,6%
De 10 à 14	3	9,4%
De 15 à 19	11	34,4%
De 20 à 29	2	6,3%
30 et plus	6	18,8%
Total	32	100,0%

Si l'on croise cette variable avec la fonction à tutorer, on constate que le temps consacré est d'office de plus de 9h / semaine lorsque la fonction visée est une fonction de direction, de support administratif, ou psycho-médico-sociale. Le temps consacré est parfois moins long pour les fonctions éducatives.

5.2 Le degré de développement/formalisation du tutorat

A partir de la description des activités de tutorat fournie par les répondants, nous avons classé les tutorats selon leur degré de développement. 3 catégories ressortent :

5.2.1 Degré 1

16 tutorats sont concernés par ce niveau. Le degré 1 se définit par les cas où rien de spécial n'a été mis en place, soit parce qu'il existait déjà une procédure d'accueil qui a été appliquée

(« on l'a accueilli comme tous les travailleurs engagés chez nous »), soit parce que le tuteur connaissait déjà bien la structure (ancien stagiaire)⁷ :

« Je le connaissais, je savais à qui j'avais à faire, ... », « Il connaissait déjà la musique, enfin, une bonne partie de la partition » (Responsable d'une petite institution AAJ).

Dans certains cas, le faible développement du tutorat s'explique par l'indisponibilité du travailleur sur le départ dans le cas d'une fonction unique. Cela arrive lorsque le principe de réalité lié aux droits des travailleurs (contrats de travail) permet à celui qui part de prendre ses congés en fin de contrat. Dans ces cas précis, le travailleur à tuteur n'a que très peu collaboré avec le travailleur sortant. Toutefois, le dispositif du Fonds a, dans ces cas ci, permis l'arrivée directe du nouveau travailleur et a ainsi assuré une bonne continuité du travail envers les bénéficiaires.

« L'AS partant a pris tous ses congés en fin de contrat. Grâce au Fonds, on a pu directement engager la nouvelle. Il n'y a pas eu de période sans AS et ça c'était bien pour les résidents. » (Responsable d'institution, AH)

Dans ces diverses situations, le tutorat est peu formalisé : il n'a pas fait l'objet d'une préparation clarifiant ses objectifs, ses moyens ; l'évaluation est informelle et non systématique ; il n'y a pas de réelle planification. La description qui est faite du dispositif de tutorat se limite souvent au premier accueil : brochure d'accueil, visite de l'institution, présentation de l'équipe, explication du travail à effectuer, du descriptif de fonction.

Notons toutefois une pratique très répandue dans une grande partie des structures : le travail en binôme. Une grande partie des institutions décrit cette pratique tout en faisant très peu référence à d'autres outils. De manière générale, la rencontre avec les institutions faisant partie de notre échantillon révèle que le tutorat est conçu par les équipes sous la forme d'un travail « en doublé ». Dans un premier temps, le tuteur observe le tuteur dans l'exécution de ses diverses tâches et bénéficie de ses commentaires. Cela permet une transmission des acquis de son expérience (souvent longue, lorsque le tuteur est le travailleur partant en retraite) mais aussi une intégration en douceur.

« Pendant 2 mois, on était tout le temps ensemble, j'étais son ombre. » ; « J'ai tout fait avec lui, au début on était presque tout le temps à 2, puis quand il a vu que j'avais bien enregistré les choses, il me laissait faire et puis il me disait ce qui avait été ou pas, c'était très intéressant » (Tuteur, éducateur, AH).

Des « rencontres » entre tuteur, tuteur et direction sont également évoquées sans plus de précision.

⁷ Notre échantillon révèle que la personne engagée est fréquemment connue de l'institution : ils l'ont rencontrée lors d'un stage, d'un remplacement, d'un contrat CDD. Cet élément de contexte fût évoqué lors de nos rencontres comme étant une condition favorable à l'engagement d'un nouveau travailleur. Les objectifs de transmission et d'intégration du nouvel arrivant ont, dans ces cas précis, déjà été abordés durant la période de stage, de remplacement ou de CDD.

5.2.2 Degré 2

10 tutorats ont atteint ce degré de développement. Cette catégorie recouvre les situations où des étapes du tutorat ont été clairement formalisées, mais pas tout le processus. Tout d'abord, il y a souvent une préparation préalable au tutorat, avec une première rencontre avant l'entrée en fonction (parfois plusieurs rencontres longtemps à l'avance), notamment avec l'ensemble de l'équipe, et une présentation d'un programme de tutorat (un « plan d'accompagnement »), la préparation d'une liste reprenant les aspects nécessitant transmission et explication, un mémento/planning sur l'ensemble des tâches à accomplir, une farde reprenant les procédures synthétisées. Ensuite, pour le tutorat lui-même, différents outils sont évoqués : les supervisions, des moments d'évaluation du tuteuré, le travail en binôme, la participation aux réunions d'équipe, des rencontres régulières...

5.2.3 Degré 3

4 tutorats sont catégorisés à ce niveau. Ce sont 4 situations où le dispositif de tutorat a été réfléchi, et entièrement formalisé, avec la rédaction d'un document relatif au projet, un programme de tutorat très précis, avec les étapes à suivre dans l'acquisition des savoirs, savoir-faire et savoir-être, des évaluations à mi-parcours et en fin de parcours ou des évaluations fréquentes, non seulement du tuteuré, mais aussi du dispositif de tutorat, afin de l'améliorer en cours de route. On y trouve également des supervisions régulières, du travail en binôme, un carnet de bord et la co-écriture des bonnes pratiques (tuteur-tuteuré), une analyse de situations de travail, un passage de relais rigoureux avec l'équipe, mais aussi avec les résidents et leur famille...

« Chez nous, il y a une phase de lecture du projet pédagogique ainsi que de la littérature en lien avec le secteur parce qu'il faut que l'on parle des mêmes choses le nouvel arrivant et nous. Ensuite, il y a la phase d'information sur l'organisation : le fonctionnement de la maison, des voitures, des agendas, ... et enfin il y a la phase pédagogique avec les rouages internes et tout ce qu'il y a derrière : les valeurs, les compétences attendues. » (Responsable d'institution, AAJ)

De manière générale, notons que l'équipe est souvent informée à l'avance de l'arrivée d'un nouveau travailleur, moins souvent de la fonction précise qu'il va prendre en charge, et du fait qu'un dispositif de tutorat sera mis en place. Notons également que, parfois, l'accueil du nouveau travailleur a donné lieu à l'adaptation de certains documents de référence, comme le projet pédagogique ou le descriptif de fonction.

Au niveau statistique, il apparaît que le degré de développement du tutorat est souvent plus important dans le secteur du handicap. Curieusement, on constate aussi que le degré de développement du tutorat est globalement plus important dans les petites structures que dans les grosses. Nous ne constatons pas de corrélation entre le temps consacré au tutorat par semaine et le degré de développement et de formalisation du tutorat.

5.2.4 Un degré de développement différent selon la fonction à tutorer : travail en équipe ou fonction unique

Travail en équipe

Cette situation désigne les cas où le tuteur intègre une équipe avec d'autres collègues qui campent la même fonction que celle qu'il vise. Dans les secteurs qui nous intéressent, ce sont surtout les fonctions éducatives qui sont concernées. Mais dans certains sous-secteurs, notamment dans l'Aide à la jeunesse, on parle d'équipe d'« intervenants sociaux ». Ce qui caractérise cette situation, c'est que le tuteur intègre alors une équipe de collègues qui ont un profil professionnel, des compétences et des tâches assez proches, ce qui n'est pas le cas pour une fonction « unique » (campée par un seul travailleur au sein d'une équipe pluridisciplinaire).

Généralement, pour ces fonctions, une forme de tutorat existe déjà indépendamment du soutien du Fonds. Certaines institutions offrent des « *parrainages* » aux nouveaux arrivants. D'autres ont évoqué l'existence d'un « *dossier d'écologie* » qui permet le suivi conjoint d'une situation de manière la plus complète possible par un membre de l'équipe et le nouvel arrivant. Ces pratiques s'opèrent la plupart du temps en « duo » et permettent ainsi la transmission d'un savoir lié à la fonction ainsi qu'une bonne insertion au sein de l'équipe.

Au minimum, les premières semaines de l'arrivée en fonction, les horaires du nouveau travailleur sont aménagés de sorte qu'il ne soit pas seul. A cela s'ajoutent les réunions d'équipe et dans certaines institutions, des supervisions individuelles avec le tuteur ou un autre membre de l'équipe. Ces supervisions peuvent être particulièrement utiles au nouveau travailleur qui trouve là un lieu où poser des questions et échanger sur des pratiques.

Dans ces cas précis, le tutorat est intégré dans un canevas déjà existant. Le soutien du Fonds ne change rien aux pratiques existantes, mais contribue à leur reconnaissance, leur renforcement et leur légitimation.

« Les collègues sont là, la transmission se fait comme ça ; il y a la supervision mais aussi les réunions d'équipe où on peut poser des questions ». « Il ne nous semblait pas devoir proposer quelque chose de spécifique. » (Tutrice, éducatrice, AH)

Certaines institutions témoignent du fait que l'offre du Fonds a parfois rendu possible l'engagement plus rapide d'un remplaçant (faisant référence aux périodes de vacances) et une bonne continuité du travail.

Fonction unique

Lorsque le tutorat concerne une fonction exercée par une seule personne dans l'institution, le dispositif s'avère particulièrement précieux. Dans notre échantillon, ces fonctions « uniques », bien que totalement intégrées dans un travail d'équipe pluridisciplinaire, étaient

celles d'assistant social, de comptable, de veilleur, de cuisinier, de gestionnaire de l'économat, d'infirmier, de responsable administratif et financier et de direction.

Les témoignages récoltés notent que, alors que la transmission de compétences ainsi que l'intégration du nouveau travailleur peuvent être portées par une équipe entière en ce qui concerne les *fonctions éducatives*, les compétences spécifiques liées aux *fonctions uniques* ne sont transmissibles que par les personnes concernées par ce poste. Dans ce cas, le tuteur est soit le travailleur sortant qui assure ainsi la continuité de sa fonction soit le responsable de l'institution en cas de changement important, par exemple lors d'un réaménagement de la fonction.

« La situation est différente pour les éducateurs parce que l'équipe est toujours là »
(Responsable d'institution, AAJ)

« Le jour où M. partira, ce sera la cata, ... son job, il n'y a qu'elle qui le connaît. Il faut absolument qu'on prépare cela ! » (Tutrice, cheffe éducatrice, parlant de la comptable de l'institution, AAJ)

Dans ces situations, les équipes sont amenées à penser la pratique du futur tutorat et à la formaliser davantage. Le travailleur sortant est plébiscité en tant que tuteur et une implication plus importante du responsable de l'institution est nécessaire.

5.3 Le choix du tuteur : variation selon la fonction à tutorer

Comme mentionné plus haut, le tuteur peut être le travailleur sortant ou être un autre travailleur. Qu'est-ce qui motive l'orientation vers l'une ou l'autre de ces alternatives ? Dans le cas des fonctions uniques, le choix du tuteur se porte généralement sur celui ou celle qui quitte la fonction, c'est-à-dire le travailleur sortant.

Il y a toutefois des exceptions :

- Lorsque l'institution est en restructuration et que celle-ci implique une modification profonde des pratiques :

« Quand je suis arrivée, l'institution venait d'être reprise par un plus grand groupe, tout était à refaire, les fonctions changeaient, la répartition du travail changeait, j'ai dû découvrir de nouveaux outils de gestion en duo avec le responsable, la travailleuse sortante ne savait pas me transmettre grand-chose ... » (Tutorée, responsable financière et administrative, AH)

- Il y a aussi les travailleurs sortants qui désirent terminer leur carrière calmement sans de nouveaux investissements dans le travail :

« P. m'a dit, tu me laisses tranquille maintenant, j'ai envie de terminer à l'aise sans plus trop me prendre la tête. Je trouvais que c'était éminemment respectable comme position ... »
(Responsable d'institution, AH)

- C'est aussi le cas lorsque le travailleur sortant est absent (maladie, congés).

Pour les fonctions éducatives, le tuteur est régulièrement le chef de service ou le chef éducatrice parce que le travail se fait en équipe mais pas toujours avec le/la même collègue.

« Je n'ai pas eu la chance d'être vraiment suivie parce que la personne que j'ai remplacée était en vacances à ce moment-là. Mais quelqu'un d'autre a pris le relais pour me suivre, qui m'a tout expliqué. Bien souvent j'étais avec elle... » (Tutorée, éducatrice, AAJ)

En fonction de ce qui précède et de manière transversale, la plupart des responsables d'institution renvoient qu'il est primordial **que le choix du tuteur soit libre** compte tenu des singularités des travailleurs et des institutions.

5.4 La durée du tutorat

Ici aussi, notre échantillon témoigne du fait que la fonction à tutorer est déterminante et fait varier les besoins en termes de temporalité du tutorat.

Pour les fonctions éducatives ou psycho-médico-sociale, les institutions rencontrées renvoient que 2 mois sont suffisants :

« 2 mois, c'est parfait parce qu'on a le temps de pouvoir s'acclimater au groupe, d'apprendre comment fonctionne le groupe, l'équipe, les enfants ... on a le temps d'observer. Un mois ça pourrait être suffisant mais 2 mois c'est bien » (Tutorée, éducatrice, AAJ)

« La durée, c'était bien ... plus, je crois qu'on se serait un peu marché sur les pieds parce que chacun fait les choses un peu à sa façon, il ne fallait franchement pas plus ... » (Tutorée, infirmière, AAJ)

Par contre, il en va autrement pour les fonctions de direction ou de responsable (administratif et financier, chef-éducatrice...). Il ressort de nos rencontres que le dispositif de tutorat est incontournable pour ces fonctions et qu'une durée de 4 à 6 mois est nécessaire. Sans le soutien financier du Fonds, les institutions devaient « bricoler » pour rendre cette pratique de tutorat possible. Il nous a été renvoyé que, fréquemment, le dispositif proposé par le Fonds a permis de prolonger le temps de relai nécessaire à la prise de fonction.

« Le minimum, c'est 6 mois : il y a tellement de choses à transmettre. Il y a des choses techniques mais aussi les valeurs, la manière dont on travaille, l'état d'esprit dans l'institution. Et ça c'est en fréquentant les gens, en leur expliquant au fur et à mesure. On a des particularités de travail spécifique à l'institution. Par exemple, la personne qui m'a remplacé venait du privé et donc il a fallu lui faire comprendre par toute une série de choses. Et ça c'est en discutant ... » (Tuteur, fonction administrative et financière, AH)

« Même si on n'avait pas eu la subvention, on aurait été obligés de le faire mais la subvention est toujours évidemment bienvenue. Ça nous a permis d'allonger la période de concomitance

des deux emplois par rapport peut-être à ce qu'on avait prévu » (Tuteur, administratif et financier, AH)

A l'inverse, certains répondants expliquent qu'il est important que cette pratique de tutorat ne s'éternise pas trop dans le temps :

« Si c'est trop long, cela peut être difficile pour le tuteur et pour l'équipe, il faut lâcher et ne pas oublier que le tutorat n'est qu'un relais ! » (Responsable d'institution, AH)

« A un moment, il faut en finir avec la position de « belle-mère », dans certaines institutions, cela dure 10 ans ... » (Tutrice, directrice, AAJ)

Il nous est également revenu que le fait de pouvoir continuer à poser des questions au tuteur après la période de tutorat pouvait être rassurant pour le tuteur. Ceci dans les situations où le tuteur reste disponible après le tutorat même s'il n'a plus de fonction dans l'institution, soit le tuteur est toujours dans l'institution, comme salarié ou comme membre du CA (par exemple).

Certains témoignages évoquent alors l'idée d'un tutorat à 2 têtes avec un référent-tuteur qui quitte la fonction parce qu'il est en fin de carrière et un autre référent-tuteur en interne qui reste plus précisément disponible au nouveau travailleur.

5.5 La posture du responsable

Il ressort de notre échantillon que le rôle de responsable revêt différentes postures. Celles-ci peuvent jouer un rôle déterminant dans la mise en œuvre du tutorat.

Une posture administrative : c'est lui qui généralement a la connaissance de l'existence du dispositif de tutorat. C'est également lui qui se charge de rentrer la demande auprès du Fonds et qui en assure le suivi.

Une posture gestionnaire : il s'enquiert auprès du tuteur et du tuteur du bon déroulement du tutorat mais ne s'y engage pas concrètement au quotidien.

« Elle a suivi le tutorat et à la fin, elle est venue me voir et m'a demandé comment cela s'était passé pour moi. Le tuteur était content que ceux au-dessus de nous (la responsable) se demandent comment ça s'est passé. A ce niveau-là, on a été bien suivi ». (Tuteur, veilleur, AH)

« Je trouvais ça bien qu'il en parle, que tout le monde sache qu'on était en période de transition elle et moi et que ça se disait. Et puis qu'il prenne des nouvelles de comment ça se passait ... » (Tutrice, infirmière, AAJ)

Une posture très impliquée : dans les moments de grands changements organisationnels, lorsque la fonction du travailleur sortant ne sera plus assurée par le nouveau travailleur, ou

sera entièrement réaménagée. Le responsable de l'institution intervient alors de façon beaucoup plus directe et quotidienne dans l'accompagnement du nouveau travailleur :

« Nous découvrons ensemble les nouveaux outils de gestions ... ». (Tutorée, responsable administrative et financière, AH)

Il arrive aussi que le responsable, en concertation avec le tuteur, définisse les objectifs poursuivis par le tutorat et le timing de celui-ci :

« Pour moi, il est indispensable que le tutorat comprenne différentes phases, j'en ai parlé avec l'équipe et au tuteur ... ». (Responsable d'institution, AAJ)

6 EVALUATION DU TUTORAT MIS EN PLACE

Globalement, le bilan que les répondants font de l'apport du tutorat est **très positif**. Comme on peut le voir dans le tableau ci-dessous, qui évalue le degré d'accord du répondant concernant différents items de satisfaction relatifs au tutorat, la toute grande majorité des réponses se retrouvent dans le versant « d'accord ». C'est pourquoi, dans les analyses suivantes, les nuances devront être trouvées entre les deux degrés « plutôt d'accord » et « tout à fait d'accord ». Le degré « plutôt d'accord » permet de faire l'hypothèse que le répondant exprime son accord tout en émettant quelques réserves.

Degré d'accord				
	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Le tutorat a été mis en œuvre comme prévu initialement	0	0	10	22
Le tutorat a contribué à mieux intégrer le nouveau travailleur	1	1	9	21
Le tutorat a contribué à rendre le nouveau travailleur rapidement opérationnel	0	0	11	21
L'expérience de tutorat a été positive pour le tuteur	0	1	12	19
Dans l'ensemble, l'équipe est satisfaite du dispositif de tutorat	1	0	12	19
Après cette expérience, nous souhaitons maintenir des pratiques de tutorat dans notre institution	0	0	9	23

A partir des questions ouvertes dans le questionnaire et des entretiens réalisés, nous développons ci-dessous les apports du tutorat dans les structures.

6.1 Tendances transversales

Notons en premier lieu qu'il y a quasi-unanimité concernant les points forts du tutorat. Pour les répondants, le tutorat est un dispositif d'écologie précieux et indispensable, qui garantit la transmission des savoirs, le partage d'expériences et de connaissances, la transmission de la culture d'équipe, la continuité pour l'institution... Grâce au tutorat, cette transmission se fait dans la douceur, tout en étant efficace et rapide. Le tutorat permet aussi une remise en question, et pour certains de repenser l'organisation et le travail. Il favorise la collaboration, l'entraide...

6.1.1 Impact au niveau de l'intégration du nouveau travailleur (interne et externe)

Un des objectifs principaux du tutorat est l'intégration du nouveau travailleur.

« Pour moi, l'intégration a peut-être plus d'importance que les compétences ». (Responsable d'institution, AAJ)

Lorsque l'on parle d'intégration, il faut entendre une intégration au sein d'une équipe de travail (intégration interne), au sein d'un réseau de partenaires ainsi qu'auprès des bénéficiaires et de leur famille (intégration externe). Il semble que dans l'ensemble des expériences, cet objectif ait été bien atteint.

« Elle m'a présentée à tout le monde, j'étais son ombre pendant un certain temps ... j'assistais aux réunions ... mais avec elle, donc à chaque fois, on réexpliquait ... même à l'extérieur parce qu'il y a les médecins, le dentiste, le neuro ... elle a fait la transition, même à l'extérieur c'était quand même important. Et avec les familles aussi, le fait que ça se fasse progressivement, c'est important. Certains étaient angoissés que N. partait ou réticents. Mais le fait qu'ils voyaient que je m'entendais bien avec elle ... En fait c'est les parents, les équipes, les enfants, les médecins, ... ». (Tutorée, infirmière, AAJ)

« On demande assez vite aux nouveaux intervenants de ne pas seulement être sur le terrain mais de rencontrer une famille, un partenaire social, un administrateur de bien, etc. » (Tutrice, éducatrice, AH)

6.1.2 Impact au niveau du transfert de compétences spécifiques

Un autre objectif visé par le tutorat est le transfert de compétences spécifiques. Que le travailleur soit novice dans le secteur ou qu'il ait une certaine expérience, la nouvelle fonction dans laquelle il s'engage est spécifique à l'institution qu'il rencontre et l'acquisition de nouvelles compétences est primordiale.

« J'avais 20 ans d'expérience en service résidentiel, j'arrive ici, en SAIE et je rencontre des familles, à leur domicile, ça n'a rien à voir avec mon métier d'avant, même si le secteur est le même ... » (Tutoré, intervenant social, AAJ).

« J'ai beau avoir travaillé dans des entreprises de 10.000 salariés dans 5 pays différents, je n'ai par exemple jamais fait de déclaration de patrimoine réellement. Donc il me l'a expliqué. Parce que c'est différent dans une ASBL. Comme je venais de l'extérieur, il y avait un soutien moins technique, je n'avais pas trop à apprendre de ce côté-là, mais dans l'application de cette fonction technique dans un autre secteur d'activité et un environnement tout à fait différent. On s'en sort si on ne l'a pas mais on gagne pas mal de temps (...) J'ai été surpris : j'ai eu beaucoup plus d'informations, d'explications, de supports que quand je bougeais de société en société où il n'y avait presque rien quelques fois. » (Tutoré, responsable financier et administratif, AH)

6.1.3 Au-delà, la transmission d'une expérience, d'un savoir-faire, de valeurs

Nous venons d'évoquer la transmission de compétences spécifiques, mais qu'en est-il du savoir-faire, de l'expérience de travail singulière qui fait qu'une organisation, insérée dans un secteur avec des réglementations et un cadre défini, a une certaine vision du travail, des valeurs et des pratiques qui lui sont propres. Tuteurs et responsables d'institutions ont partagé la difficulté de transmettre ce qui, hors du champ de la compétence opérationnelle,

touche à la culture d'une équipe, à une éthique de travail partagée qui signent la singularité d'une organisation.

« Dans le champ de la transmission, il y a ce qui est **objectivable**, ce qui relève du domaine des compétences opérationnelles comme : écrire des rapports aux autorités mandantes, rédiger les rapports de suivi des familles, suivi des dossiers, ... il y a les techniques d'entretiens individuels et familiaux. La compréhension de l'institution, du secteur d'activité de son fonctionnement, ses procédures, comptabilité. L'historique de la fonction et de l'institution. Et puis, il y a tout ce qui n'est **pas objectivable** et qu'il est primordial de transmettre également, ce sont les valeurs, la culture de l'organisation, l'ambiance de l'équipe, ce qui fait notre identité d'équipe. C'est très difficile de transmettre ce qui ne s'écrit pas. » (Tutrice, cheffe éducatrice, AAJ)

« Il y a des choses techniques mais aussi les valeurs, la manière dont on travaille, l'état d'esprit dans l'institution. Et ça c'est en fréquentant les gens, en leur expliquant au fur et à mesure. On a des particularités de travail spécifique à l'institution. Par exemple, la personne qui m'a remplacé venait du privé et donc il a fallu lui faire comprendre par toute une série de choses. Et ça c'est en discutant ... ». (Tuteur, responsable financier et administratif, AH).

« Toutes les petits choses, des petits trucs, ce qui marche mieux etc. S'il n'y avait pas eu le tutorat, ça n'aurait pas été la même chose ... elle n'aurait pas pu me transmettre toutes ces choses. J'ai pris plein de notes, j'ai toujours mon petit carnet. » (Tutorée, infirmière, AAJ)

6.2 Bénéfices pour le tutoré

Le tutorat permet une entrée en fonction sécurisée, progressive et en douceur, avec moins de stress. Le tutorat offre une intégration néanmoins rapide dans l'équipe, une mise en autonomie en fournissant au tutoré toutes les clés nécessaires pour être opérationnel, tout en continuant à avoir un référent « sous la main » si besoin. Enfin, le tutorat mis en place contribue à valoriser la fonction prise en charge et à asseoir une meilleure légitimité du nouveau travailleur pour le reste de l'équipe...

Pour le tutoré, le dispositif est rassurant et sécurisant :

« Je connaissais déjà la maison mais je trouve ça super, c'est génial qu'on soit suivi parce que si on devait commencer tout de suite une journée toute seule, ce n'est pas possible » (Tutorée, éducatrice, AAJ)

En effet, comme nous l'avons mis en exergue précédemment, le soutien du Fonds rend légitime le temps nécessaire à l'intégration et à l'opérationnalisation du nouveau travailleur :

« Ça permet de pouvoir se consacrer à se mettre dans le bain... j'aurais dû soigner tout de suite, je l'aurais fait, c'est mon métier mais le fait qu'on soit deux et qu'elle me transmette, ça m'a permis de stabiliser ma position et j'étais plus sûre de moi avec tous les petits détails qu'elle m'a transmis » (Tutorée, infirmière, AAJ)

Par ailleurs, il facilite le passage de relais vis-à-vis de l'extérieur :

« À l'extérieur, c'est plus facile que de débarquer comme ça : 'je suis la nouvelle infirmière' ... A tous points de vue, je n'ai pas trouvé de négatif ! » (Tutorée, infirmière, AAJ)

6.3 Bénéfices pour le tuteur

Lorsque c'est le travailleur sur le départ qui assume la fonction de tuteur, le premier bénéfice exprimé est l'apaisement que procure la transmission permettant un bon départ à la retraite. Il peut ainsi « partir dans de bonnes conditions », « en paix », « le cœur tranquille ». Il a le temps de transmettre ce qui lui semble utile et de s'assurer que le nouveau travailleur est adéquat :

« J'étais soulagé et content de savoir qu'au moment où je partirai, quelqu'un pouvait reprendre le travail que j'accomplissais avant (...) je ne vais pas partir comme ça en laissant les problèmes à l'institution que je vais quitter. Pour moi, c'était vraiment important (...) Et en plus content d'avoir trouvé, on ne s'était pas trompé dans notre choix ! » (Responsable financier et administratif, AH)

La dimension affective est bien présente dans cette transmission :

« C'est comme si je lui confiais mon enfant. Comme on était sur la même longueur d'onde, je n'ai pas eu l'impression d'être dans une position de tutrice-tutorée, mais dans une pratique d'échanges de vision de la fonction de direction ». (Tutrice, directrice, AAJ)

Le tutorat permet aussi au tuteur de prendre conscience de sa fin de carrière et de l'aborder plus sereinement.

Un deuxième bénéfice important est que le tutorat contribue à la valorisation et la reconnaissance de la place du tuteur et de ses connaissances, souvent forgées au cours d'une longue carrière au sein de l'institution :

« Les compétences ne sont pas complètement perdues même si on ne fait pas nécessairement les choses de la même manière (...) Tout ce que j'ai fait pendant 40 ans ... ». (Tuteur, responsable administratif et financier, AH)

C'est un point qui paraît également important aux yeux des tutorés :

« Si je devais partir au bout de 30 ans de carrière, je pense que ça me rassurerait de me dire je sais à qui je laisse les enfants, même si c'est pas les miens, c'est un peu les miens quand même. Et d'avoir pu transmettre des petites choses qui ne sont pas écrites dans les livres ». (Tutorée, éducatrice, AAJ)

Toutefois, certains soulignent l'attention portée à l'appropriation personnelle du tutoré :

« Je voulais l'accompagner à faire SON travail, pas le mien. Lui laisser de la liberté ». (Tutrice, responsable administrative et financière, AH)

Plus généralement, le tuteur bénéficie également du partage d'expériences, de nouvelles idées et de la remise en question de certaines pratiques, ...

6.4 Des bénéfices pour les bénéficiaires des services

Nous n'avons pas rencontré de bénéficiaires, notre méthodologie de travail ne le prévoyait pas, mais du point de vue des acteurs impliqués (tuteur, tuteuré, responsable), il ressort que le temps de la transmission, du relais se révèle également important pour les bénéficiaires des services concernés. Ils ont investi une relation avec le travailleur sortant, il importe que le tutorat permette également un investissement sécurisé du nouveau travailleur. Le rencontrer, apprendre à le connaître, acquérir une certaine confiance en ses compétences professionnelles et relationnelles sont des atouts indispensables à la poursuite du travail.

« Nous avons rencontré les 36 résidents à 2 : ils n'avaient connu que P. depuis le début. D'où des rendez-vous individuels avec chacun des résidents pour assurer la transition. Ça les a tranquilisés. » (Tutorée, assistante sociale, AH)

« Je crois que pour les enfants, c'était chouette aussi parce que c'était l'ancienne infirmière qui partait, la nouvelle qui arrivait mais pas comme ça du jour au lendemain ... en plus elle habitait dans la maison, donc c'était vraiment un pilier, 35 ans de travail et habiter ici. » (Tutorée, infirmière, AAJ)

C'est pourquoi une grande importance est accordée à la rencontre entre le nouvel arrivé et les usagers, à leur prise de contact et de connaissance respective.

6.5 Des bénéfices pour les partenaires extérieurs, le réseau

Le dispositif de tutorat se révèle également nécessaire à l'intégration du nouveau travailleur au sein du réseau de l'institution, de ses partenaires. Quelle que soit la fonction à tutorer, la présentation du nouveau membre est essentielle, elle permet de « visibiliser la transition ». Nous pouvons supposer que, du côté des partenaires eux-mêmes, cette transition est appréciable.

« Je lui ai présenté toutes les personnes importantes à rencontrer, je l'ai accompagnée dans les réunions de secteur » (Tutrice, directrice, AAJ) ;

« Elle a appelé tous les fournisseurs en leur renseignant mon nom et en les prévenant que ce serait désormais avec moi qu'il fallait traiter ... » (Tutorée, aide comptable, AH) ;

« Elle a fait la transition, même à l'extérieur c'était quand même important. Et avec les familles aussi, le fait que ça se fasse progressivement, c'est important. Certains étaient angoissés que N. partait ou réticents. Mais le fait qu'ils voyaient que je m'entendais bien avec elle ... ». (Tutorée, infirmière, AAJ)

6.6 Impacts sur l'organisation

Il apparaît que la mise en place du dispositif n'ait pas eu d'impact négatif sur les organisations ayant répondu à l'enquête en ligne. Seule une institution note une difficulté liée à la présence

de deux directeurs (tuteur et tutoré) durant la période du tutorat, les travailleurs ne sachant plus auquel s'adresser en cas de besoin :

« Il fallait être prudent, une direction à 2 têtes, ... à qui les travailleurs allaient-ils s'adresser, ce n'était pas évident ... » (Tutrice, directrice, AAJ)

Une autre difficulté concerne le caractère chronophage du dispositif pour le tuteur qui génère des difficultés pour gérer son propre travail quotidien en même temps.

6.7 Quelques pistes favorables à la mise en œuvre du tutorat

A partir de cette étude, nous pouvons mettre en lumière quelques paramètres qui semblent favorables à la mise en œuvre du tutorat. Ces différents paramètres peuvent servir de balises mais ne sont en aucune manière sous-tendus par l'idée de formater les pratiques. Comme nous l'ont relayé certains responsables rencontrés, nous insistons d'abord sur l'importance de manipuler ces paramètres avec la plus grande liberté en fonction de la singularité des organisations et des équipes en présence :

« C'est fondamental que l'on nous laisse beaucoup de liberté. Le tutorat concerne un tas de fonctions différentes et on travaille dans un cadre humain. Il est important de ne pas cadenasser. » (Tuteur, responsable administratif et financier, AH) ;

« Il faut faire attention aussi que s'il y a une évaluation trop formelle, ce sera en fait une évaluation du tutoré plutôt qu'une évaluation du processus. » (Responsable d'institution, AAJ)

De manière générale, un premier facteur favorable qui ressort est le degré d'implication des différents acteurs :

Un tuteur motivé : ce qui nous renvoie à la notion du libre choix dans la désignation du tuteur. Si le travailleur sortant est épuisé ou peu motivé, certains responsables d'institution signalent qu'il est plus opportun de désigner un membre de l'équipe intéressé par la fonction.

Un tutoré réceptif et disposé. Les retours du dispositif de tutorat par les tutorés étaient très positifs. Nous ne pouvons cependant pas ignorer que le tutorat est dans notre étude une condition d'engagement du nouveau travailleur et que donc, le dispositif n'est pas facultatif.

Un responsable impliqué, qui s'enquiert du bon déroulement du tutorat. Ce qui permet une bonne reconnaissance du travail du tuteur et du tutoré ainsi qu'une triangulation de leur relation.

Une deuxième catégorie de facteurs favorables touche à l'organisation du tutorat : se donner les moyens et « prendre le temps », structurer le temps et ne pas se laisser envahir par le quotidien, planifier des moments de rencontres formels, définir les objectifs du tutorat et les évaluer à mi-parcours et en fin de processus, être attentifs aux attentes de chaque acteur concerné par le dispositif.

« On aurait pu faire le point après deux mois ... c'est peut-être à retenir » (Tutrice, éducatrice, AH) ; « Peut-être une évaluation à mi-parcours pour voir les points, là où il faudrait travailler. » (Tutoré responsable administratif et financier, AH)

Et enfin, *une équipe*, prête et ouverte à l'accueil d'un nouveau travailleur semble essentielle à l'intégration et à la prise de fonction de ce dernier :

« C'est très important d'être bien intégré dans l'équipe parce que sinon, c'est plus difficile de montrer ses compétences, ce qu'on vaut. Le tuteur, on peut lui poser des questions etc. mais c'est toute l'équipe qui fait en sorte qu'on s'intègre, qu'on se sente bien et soutenu » (Tutorée, éducatrice, AAJ).

Suite à leur première expérience de tutorat, certaines institutions souhaitent apporter des améliorations : plus de concertation avec l'équipe et une meilleure sensibilisation concernant l'intérêt du tutorat, prévoir des évaluations intermédiaires, anticiper la période de tutorat pour épargner le travailleur sortant, un encadrement plus long, un référentiel de bonnes pratiques à mettre à disposition des institutions du secteur (par le Fonds), ...

7 EVALUATION DU DISPOSITIF PROPOSE PAR LE FONDS

La satisfaction vis-à-vis du dispositif proposé par le Fonds Old Timer est très élevée. Globalement, pour l'ensemble des acteurs impliqués (tutoré, tuteur et responsable), le dispositif est très apprécié. Grâce au soutien du Fonds, les différents tutorats mis en œuvre présentent un ensemble d'avantages à différents niveaux.

La plupart des répondants décrivent l'offre du Fonds comme étant : « un dispositif souple, simple, facile, clair, rapide, adapté, pertinent, pas de dossier lourd à traiter, bons conseils et bon suivi, échanges positifs et partenariat de qualité avec le Fonds... »

7.1 Les points forts du dispositif

Le **soutien financier** est décisif dans la possibilité de mettre en place un dispositif de tutorat considéré comme très important par les répondants :

« Un transfert de compétences est bénéfique pour tous aussi bien pour le tutoré que pour le tuteur mais également pour l'institution et le travail d'équipe » (extrait d'une question ouverte dans l'enquête en ligne).

« Dans nos toutes petites structures, l'apport financier est primordial, sans l'apport du Fonds, l'ancien travailleur serait toujours en fonction. On ne pourrait pas se permettre un tutorat sur fonds propres ... ». (Responsable d'institution, AAJ)

Cet apport financier permet également d'améliorer les pratiques existantes :

« Ce qui est vraiment appréciable, c'est l'apport financier parce que sinon, on l'aurait quand même fait au minimum (15 jours, 3 semaines). Mais ça permet de bien faire les choses. » (Responsable d'institution, AH)

La **facilité administrative** est unanimement saluée par les responsables d'institution :

« Au niveau administratif, c'est très bien. C'est toujours très facile, c'est clair, ça fonctionne bien ». « Si le dispositif était plus contraignant, on laisserait tomber, c'est d'ailleurs le cas pour d'autres dispositifs. » (Responsable d'institution, AAJ)

Le **choix libre du tuteur**, notamment le fait que le tuteur ne doive pas être obligatoirement le travailleur sur le départ est également considéré comme pertinent dans la mesure où il est préférable que le tuteur soit volontaire et que les futurs retraités sont parfois épuisés par leur longue carrière.

Le soutien du Fonds donne une **visibilité au tutorat** et précise la durée pendant laquelle le tutoré est officiellement en « formation » : il se sent en droit de poser des questions, d'être accompagné dans la découverte de la fonction (de ses diverses dimensions) et de l'institution. Ce point de vue est partagé par l'ensemble des tutorés, même ceux dont la fonction s'exerce

en équipe. Pour ces derniers, il est probable que le soutien du Fonds prolonge et légitime cette période d'apprentissage.

« On a le temps de l'observation, le temps de s'installer sans trop de pression. C'est rassurant et confortable. Ne pas être seul, être accompagné dans une fonction méconnue. C'est important d'avoir le droit à l'erreur, de pouvoir poser des questions stupides, le tuteur est là pour cela. »
(Tutorée, aide comptable, AH)

Enfin, un point fort, mais qui est également un point faible quand on se soucie de la pérennisation de ce type de dispositif, c'est le fait que, pour beaucoup de répondants, le tutorat serait impossible à mettre en œuvre sans le soutien financier du Fonds. Ils s'inquiètent donc de ne pas pouvoir poursuivre leurs pratiques de tutorat.

7.2 Les points faibles du dispositif

Deux remarques sont pointées. Notons que la première remarque est formulée uniquement par des responsables d'institution :

- **L'engagement immédiat en CDI** du nouveau travailleur ayant bénéficié d'un tutorat a posé des difficultés à certains responsables au niveau de la gestion d'équipe :

« Alors que d'autres travailleurs attendent depuis longtemps en CDD, en contrat de remplacement, ... le travailleur qui bénéficie d'un tutorat reçoit un CDI. Au niveau symbolique, ce n'est pas facile à gérer au sein d'une équipe ». (Responsable d'institution, AAJ)

Pour certains, cette mesure n'est pas adaptée à leur réalité :

« Je comprends que le Fonds demande des comptes, on ne va pas bénéficier du tutorat et puis licencier à tour de bras, mais l'obligation d'un CDI, je ne trouve pas cela adapté ». (Responsable d'institution, AH)

- **La durée du tutorat** : pour des fonctions de direction ou de responsable, un tutorat de deux mois semble trop court. Les avis convergent vers une durée nécessaire de 4 à 6 mois :

« Avoir de la souplesse selon les postes (direction/autre) serait bien ». (Responsable d'institution, AH)

7.3 Les difficultés dans la mise en œuvre du dispositif de tutorat

Certaines difficultés organisationnelles se sont présentées et ont perturbé l'organisation du tutorat :

Difficultés liées à l'investissement personnel du travailleur sortant.

Un cuisinier témoigne du fait que la transmission a été difficile. Une difficulté qui d'après lui était liée à la conception particulière que la tutrice avait de la fonction :

« Elle avait une manière personnelle d'exercer la fonction, au-delà d'assurer la préparation des repas, c'est d'être « comme une maman », de voir l'association comme son « second ménage », elle pensait à s'occuper de l'intendance dans son ensemble ». (Tutoré, cuisinier, AAJ)

Le tutorat a porté essentiellement sur l'aspect technique de la fonction, moins sur l'aspect relationnel qui est subjectif et très personnel.

Notamment, *des difficultés liées à la façon dont le travailleur sortant quitte l'institution* et précisément, en cas de départ conflictuel de l'institution. Nous n'avons pas pu rencontrer ces tuteurs, les responsables des institutions ne nous ont pas communiqué leurs coordonnées en précisant qu'il était inopportun de les joindre vu les tensions liées à leur fin de collaboration.

Les difficultés liées aux congés, aux périodes de vacances scolaires ont été régulièrement évoquées. Elles ont un impact organisationnel important au niveau des équipes mais aussi un impact au niveau du travail :

« Les retours en familles, les rendez-vous au tribunal, beaucoup de choses tournent au ralenti pendant les vacances ... » (Tutorée, intervenante sociale, AAJ)

Il ressort que ces difficultés ont un impact sur le tutorat, les équipes s'organisent avec moins de personnel et comptent pleinement sur le tutoré, court-circuitant parfois sa période d'écolage. Des moments prévus pour l'évaluation du tutorat n'ont pas toujours pu être assurés ou certains rendez-vous extérieurs en duo ont été annulés.

« Au tout début, pendant 2 ou 3 semaines, la responsable me mettait l'après-midi comme ça je n'étais pas seule. Mais bon, c'est vrai que j'ai été vite lâchée parce que c'était avant Noël et qu'il y avait des malades et des congés mais je n'étais quand même pas seule, je pouvais compter sur la cheffe éducatrice ou d'autres membres de l'équipe ». (Tutorée, éducatrice, AAJ)

7.4 Améliorations possibles

Au niveau de l'enquête en ligne, la majorité des institutions sont très satisfaites et ne notent pas d'améliorations souhaitées. Cependant :

- 6 institutions évoquent l'intérêt d'un dispositif plus long

- 2 institutions aimeraient un supplément financier ou un forfait financier pour les frais de fonctionnement
- 1 institution souhaiterait une plus large information de l'ensemble des équipes sur l'existence de ce qui est offert par le Fonds
- 2 institutions, un outil d'évaluation des pratiques de tutorat efficaces fournies par le Fonds

8 CONCLUSION

Comment mentionné à plusieurs reprises dans le cadre de ce rapport, le dispositif de soutien au tutorat dans le cadre du plan tandem présente de nombreux avantages et intérêts pour les travailleurs et les institutions du secteur.

Tout d'abord, **au niveau de la réalisation**, le dispositif a permis aux structures de déployer, à des degrés divers, une palette large de pratiques et d'outils de tutorat dont on peut mesurer la diversité et la richesse dans ce rapport. A partir d'une classification selon le degré de développement et de formalisation du tutorat, on a pu constater que celui-ci variait fortement d'une structure à l'autre, et que cette variation s'expliquait principalement, mais pas uniquement, par le type de fonction à transmettre. Des différences étaient constatées selon que la fonction à transmettre est une fonction éducative, au sein d'une équipe, ou d'une fonction unique, c'est-à-dire portée par un seul travailleur. Les besoins en matière de tutorat ne sont pas non plus les mêmes dans les cas de transmission d'une fonction de direction ou de responsable.

Ensuite, **au niveau de l'impact**, nous mettons en lumière des effets positifs de ces pratiques à différents niveaux :

Pour le tuteuré, le dispositif de tutorat est rassurant et sécurisant. Il légitime et reconnaît la nécessité d'une période d'observation, d'adaptation et d'apprentissage de la nouvelle fonction. Il permet le droit à l'erreur et limite la pression ressentie par le nouvel arrivant.

Pour le tuteur, travailleur sortant, le dispositif valorise son expérience et reconnaît la dimension affective qu'il a investie dans son travail tout au long de sa carrière. Il permet un passage de flambeau concret et paisible. Si le tuteur n'est pas le travailleur sortant, la reconnaissance liée à la fonction qu'il exerce est souvent très appréciée.

Pour les responsables, la facilité administrative et l'apport financier du dispositif sont unanimement salués, même si certains souhaiteraient que d'autres frais extérieurs au salaire, comme des frais de fonctionnement, puissent être également couverts. Certains souhaits sont formulés concernant la durée du tutorat pour les fonctions de responsable ou de direction. L'obligation d'un engagement en CDI est également pointée.

Enfin, les bénéficiaires des services, leurs familles et le réseau partenaire de l'organisation semblent également positivement impactés par le dispositif de tutorat. Prendre le temps de la présentation et de la prise de connaissance mutuelle permet une bonne poursuite du travail.

Le souhait d'une mise en commun des différentes expériences de tutorat a été évoquée à plusieurs reprises lors de nos rencontres. Un partage d'expériences au travers d'un guide de « bonnes idées », « bonnes pratiques » ou de « recommandations » basées sur l'expérience de tutorats mis en œuvre dans les diverses institutions et associations a également émergé.

9 ANNEXES

9.1 Enquête en ligne

1. IDENTIFICATION DE L'INSTITUTION

1.1. Dénomination

1.2. Adresse

1.3. Secteur (menu déroulant)

- Aide aux personnes handicapées
- Aide à la jeunesse

1.4. Types d'agrément

1.5. Service/antenne concerné(e) par le tutorat

1.6. Nombre de travailleurs-euses dans l'institution (personnes physiques)

1.7. Nombre de travailleurs-euses dans l'institution (équivalent temps plein)

1.8. Nombre de travailleurs-euses dans le service concerné par le tutorat (personnes physiques)

1.9. Nombre de travailleurs-euses dans le service concerné par le tutorat (équivalent temps plein)

2. IDENTIFICATION DES PERSONNES CONCERNÉES PAR LE TUTORAT

2.1. Vos nom, prénom et coordonnées (mail et tel.) en tant que personne référente qui a géré la mise en place du tutorat

2.2. Votre fonction dans l'institution/service

2.3. Profil du **travailleur sortant**

2.3.1. Nom/prénom

2.3.2. Genre (menu déroulant)

- Homme
- Femme

2.3.3. Ancienneté dans l'institution au moment du départ

2.3.4. Fonction au moment du départ

2.3.5. Type de contrat au moment du départ (menu déroulant)

- CDI
- Travail temporaire (CDD, intérimaire, remplacement...)

2.3.6. Temps de travail contractuel la dernière année avant son départ (menu déroulant)

- Temps plein
- Entre temps plein et mi-temps
- Moins d'un mi-temps

2.3.7. Niveau de qualification (menu déroulant)

- Inférieur au CESI
- Egal au CESI
- Egal au CESS
- Supérieur de type court (graduat, régendat, baccalauréat)
- Supérieur de type long (licence, master, doctorat)

2.3.8. Le travailleur sortant était-il le tuteur ?

- Oui -> report automatique au point 2.5
- Non

2.3.9. Si le tuteur n'était pas le travailleur remplacé, pouvez-vous motiver la sélection de ce tuteur ?

2.4. Profil du **tuteur** (si différent du travailleur sortant)

2.4.1. Nom/prénom

2.4.2. Genre (menu déroulant)

- Homme
- Femme

2.4.3. Age

2.4.4. Ancienneté dans l'institution

2.4.5. Fonction

2.4.6. Type de contrat (menu déroulant)

- CDI
- Travail temporaire (CDD, intérimaire, remplacement...)

2.4.7. Temps de travail contractuel (menu déroulant)

- Temps plein
- Entre temps plein et mi-temps
- Moins d'un mi-temps

2.4.8. Niveau de qualification (menu déroulant)

- Inférieur au CESI
- Egal au CESI
- Egal au CESS
- Supérieur de type court (graduat, régendat, baccalauréat)
- Supérieur de type long (licence, master, doctorat)

2.5. Profil du **tutoré**

2.5.1. Nom/prénom

2.5.2. Genre (menu déroulant)

- Homme
- Femme

2.5.3. Age

2.5.4. Ancienneté dans le secteur

2.5.5. Fonction visée à travers le tutorat

2.5.6. Temps de travail contractuel (menu déroulant)

- Temps plein
- Entre temps plein et mi-temps
- Moins d'un mi-temps

2.5.7. Niveau de qualification (menu déroulant)

- Inférieur au CESI
- Egal au CESI
- Egal au CESS
- Supérieur de type court (graduat, régendat, baccalauréat)
- Supérieur de type long (licence, master, doctorat)

2.5.8. Pouvez-vous décrire brièvement le parcours professionnel du « tutoré » ?

2.6. Y a-t-il d'**autres personnes impliquées** dans le tutorat ?

- Non-> report automatique au point 3.1
- Oui

2.6.1. Nom/prénom, fonction, rôle pris en charge/tâches effectuées par cette/ces personne(s)

3. DESCRIPTION DES PRATIQUES DE TUTORAT MISES EN PLACE

L'objectif des questions ci-dessous est d'avoir une idée la plus précise possible de la manière dont vous avez mis en place concrètement le dispositif de tutorat grâce au dispositif de soutien du Fonds Old Timer.

3.1. Combien de temps par semaine été consacré au tutorat du nouveau travailleur ?

3.2. Comment avez-vous accueilli le nouveau travailleur ? (Brochure d'accueil, présentation de l'équipe/des lieux, rencontre entre responsable, tuteur et tutoré, ...)

3.3. Qu'avez-vous mis en place pour favoriser son intégration ?

3.4. Comment le transfert de connaissances et d'informations a-t-il été organisé et planifié ? (À quels moments ? De quelle manière ? ...)

--

3.5. Comment l'équipe a-t-elle été impliquée dans l'accueil du nouveau travailleur ? (Mise au courant de l'arrivée d'un nouveau travailleur ? Implication dans le transfert de connaissances et d'informations ? ...)

--

3.6. Quels outils/méthodologies pédagogiques avez-vous utilisés dans le cadre de ce tutorat ? (Exemples : Définition des objectifs formalisée dans un document, grille d'évaluation des acquis et points faibles relatifs à la fonction, travail en binôme, ...)

--

4. EVALUATION DES PRATIQUES DE TUTORAT MISES EN PLACE DANS LE SERVICE

4.1. Avec le recul, veuillez donner votre degré d'accord par rapport aux différentes propositions ci-dessous :

	1. Pas du tout d'accord	2. Plutôt pas d'accord	3. Plutôt d'accord	4. Tout à fait d'accord
1. Le tutorat a été mis en œuvre comme prévu initialement				
2. Le tutorat a contribué à mieux intégrer le nouveau travailleur				
3. Le tutorat a contribué à rendre le nouveau travailleur rapidement opérationnel				
4. L'expérience d'accompagnement d'un nouveau travailleur a été positive pour le tuteur				
5. Dans l'ensemble, l'équipe est satisfaite du dispositif de tutorat				
6. Après cette expérience, nous souhaitons maintenir des pratiques de tutorat dans notre institution				

4.2. Quels sont les bénéfices du tutorat que vous avez pu observer ?

4.2.1. Pour le tuteur

--

4.2.2. Pour le tuteur

--

4.2.3. Pour l'équipe / l'institution

4.3. Quels sont les points forts et les points faibles des pratiques de tutorat que vous avez développées dans votre service ?

4.4. Qu'est-ce qui permettrait d'améliorer vos pratiques de tutorat le cas échéant ?

5. EVALUATION DE L'IMPACT ORGANISATIONNEL

5.1. La mise en place du dispositif de tutorat a-t-elle posé des difficultés

5.1.1. Au niveau organisationnel ? (si oui, merci de préciser)

5.1.2. Au niveau de la définition de rôles ? (si oui, merci de préciser)

5.1.3. Au niveau de la réaction de l'équipe ? (si oui, merci de préciser)

5.1.4. Au niveau de l'encadrement du tuteur ? (si oui, merci de préciser)

5.1.5. Au niveau de la définition des connaissances et informations à transmettre ? (si oui, merci de préciser)

5.1.6. A un autre niveau ?

5.2. « Si c'était à refaire » ... y a-t-il des aspects que vous géreriez différemment ?

6. EVALUATION DU DISPOSITIF PROPOSÉ PAR LE FONDS

6.1. Avez-vous relevé des difficultés particulières concernant l'accès (conditions d'accès, procédures administratives...) et/ou l'utilisation de ce financement accordé par le Fonds ? (si oui, merci de préciser)

6.2. Par rapport aux objectifs visés par le dispositif (favoriser l'insertion et le transfert de compétences), estimez-vous que le soutien du Fonds est adapté/pertinent ? (Merci de développer/justifier votre réponse)

6.3. De manière globale, quelle est votre appréciation du dispositif proposé par le Fonds ? Quels en sont les points forts et les points faibles ?

9.2 Guides d'entretien

Pour chaque tutorat mis en place, quand c'était possible, **3 entretiens** ont été effectués : avec le tuteur, avec le responsable de l'institution ou de l'établissement (si plusieurs établissements au sein de l'institution).

Objectifs :

- **Rencontrer le tuteur** devait nous permettre de mesurer avec toute la nuance nécessaire l'impact du tutorat, c'est-à-dire la manière dont la mesure contribue à sa formation et à son intégration au sein de la structure.
- **Rencontrer le responsable** avait l'objectif de comprendre dans les détails la manière dont la mesure a été mise en place et l'apport de cette nouvelle mission.
- La **rencontre avec le ou la responsable de l'institution** devait nous donner des informations fines concernant l'apport de la mesure, les points forts et les points faibles du dispositif et l'impact organisationnel de sa mise en œuvre.

Nous avons également été attentifs à relever les « bonnes pratiques » en matière de tutorat.

Rencontre avec le ou la responsable de l'institution

Contextualisation

- Présentation de l'institution et de la fonction à tuteur
- Contexte de sortie du travailleur
- Comment en sont-ils venus à solliciter le Fonds ?
- Choix du tuteur : une évidence ? Quelle réaction/attitude du tuteur ?

Comment a été pensé le tutorat ?

- Longtemps à l'avance/dans l'urgence ?
- Préparation ? Comment ? Avec le tuteur/ le tuteur seul ? Avec l'équipe ? Avec le tuteur ? Formalisation des objectifs/de la « procédure » ?
- Points d'attention ? Intégration ? Transfert de compétences ? Qu'est-ce qui était important à transmettre (niveau professionnel/institutionnel/personnel) ?

- Quel rôle joué en tant que responsable ?

Comment s'est déroulé le tutorat concrètement ?

- Attitude du tutoré ? Attitude du tuteur ?
- Rapport tutoré/tuteur/équipe/responsable ?
- Ce qui n'était pas prévu/ce qui a manqué ? Difficultés ? Points positifs ?
- Quel rôle joué en tant que responsable ?

Evaluation du tutorat et du dispositif ?

- Avez-vous évalué le tutorat ? Au cours du tutorat ? A la fin ? avec le tuteur ? avec le tutoré ? à 3 (responsable/tuteur/tutoré) ? avec l'équipe ?
- Retour spécifique sur l'expérience du tuteur ?
- Quel bilan ? besoin d'outils/de formalisation supplémentaire ?
- Quelles seraient « les bonnes pratiques » pour la mise en œuvre optimale d'un tutorat ?
- Partant pour une autre expérience de tutorat ?
- Evaluation du dispositif de soutien du Fonds Old Timer ?

Rencontre avec le tuteur

Contextualisation

- Si travailleur sur le départ : aborder la question du départ à la retraite, la motivation à transmettre...
- Si autre travailleur : quelles motivations à devenir tuteur ?
- Particularités de la fonction à transmettre / de l'institution / personnelles ?
- Comment en sont-ils venus à solliciter le Fonds ? Une bonne idée ? Enthousiaste ?
- Connaissait-il le tutoré ?

Comment a été pensé le tutorat ?

- Longtemps à l'avance/dans l'urgence ?
- Préparation ? Comment ? Seul ? En collaboration avec le responsable ? Avec l'équipe ? Formalisation des objectifs/de la « procédure » ?
- Points d'attention ? Intégration ? Transfert de compétences ? Qu'est-ce qui était important à transmettre (niveau professionnel/institutionnel/personnel) ?
- Quel rôle joué par le responsable ?

Comment s'est déroulé le tutorat concrètement ?

- Combien de temps par semaine consacré par le tuteur ?

- Quelles activités concrètement, quels outils ? (Transfert de compétence/intégration)
- Attitude du tuteur ?
- Rapport tuteur/tuteur/équipe/responsable ?
- Ce qui n'était pas prévu/ce qui a manqué ? Difficultés ? Points positifs ?
- Quel rôle joué par le responsable ?

Evaluation ?

- Comment avez-vous vécu ce tutorat ?
- Avez-vous évalué le tutorat ? Au cours du tutorat ? A la fin ? Juste avec le tuteur ? à 3 (responsable/tuteur/tuteur) ? avec l'équipe ?
- Atteinte des objectifs ?
- Débriefing sur l'expérience en tant que tuteur ?
- Quel bilan ? besoin d'outils/de formalisation supplémentaire ?
- Quelles seraient « les bonnes pratiques » pour la mise en œuvre optimale d'un tutorat ?

Rencontre avec le tuteur

Parcours

- Formation ?
- Expérience professionnelle ?
- Connaissance du milieu / de l'institution / de la fonction / du responsable / de l'équipe / du tuteur / du contexte ?

Contextualisation

- Particularités de la fonction / de l'institution / personnelles ?
- Enthousiasme/réticence par rapport au tutorat ? Attentes vis-à-vis du tutorat ?

Comment s'est déroulé le tutorat concrètement ?

- Objectifs/déroulement clairs ?
- Rencontre avec le tuteur/équipe/responsable ? A quels moments ?
- Rapports avec le tuteur/équipe/responsable ?
- Quel temps (combien de temps par semaine) consacré par le tuteur ?
- Correspondait aux attentes ? Difficultés/manques ? Points positifs ?
- Quid par rapport à l'intégration/au transfert de compétences ?
- Quel rôle joué par le responsable ?

Evaluation ?

- Comment avez-vous vécu ce tutorat ?
- Qu'est-ce que le tutorat (vous) a apporté (niveau professionnel/personnel/institutionnel) ?
- Avez-vous évalué le tutorat ? Au cours du tutorat ? A la fin ? Juste avec le tuteur ? à 3 (reponsable/tuteur/tutoré) ? avec l'équipe ?
- Quel bilan ? Points positifs/bémols ? besoin d'outils/de formalisation supplémentaire ?
- Quelles seraient « les bonnes pratiques » pour la mise en œuvre optimale d'un tutorat ?