



I N T E R F A C E
CONSEIL ÉTUDES & FORMATION



Centres sociaux
Développement social local
Accueil jeunes enfants



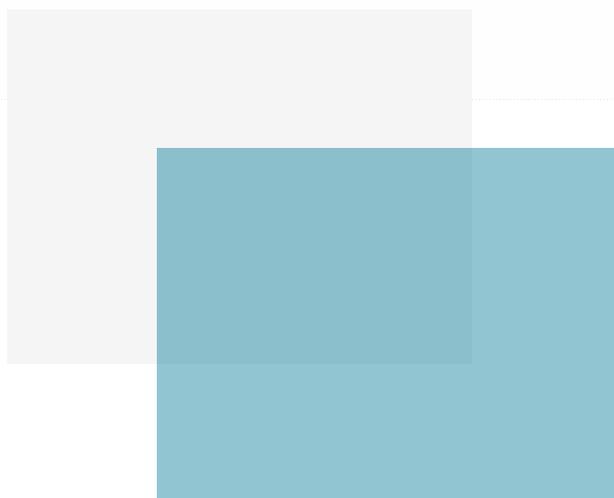
ETUDE DE CADRAGE SUR LE TUTORAT

Rapport de synthèse



SOMMAIRE

| | | |
|----------|--|-----------|
| 1 | - Méthodologie de la démarche..... | 5 |
| 2 | - L'état des lieux des pratiques de tutorat au sein de la branche...9 | |
| 2.1 | Le tutorat en pratique : contrats, métiers et formations..... | 10 |
| 2.2 | L'avis sur le tutorat : regards croisés..... | 14 |
| 2.3 | Les tuteurs : sélection et profils..... | 16 |
| 2.4 | Le rôle et les activités du tuteur..... | 21 |
| 2.5 | L'organisation du tutorat..... | 24 |
| 2.6 | La formation des tuteurs | 28 |
| 2.7 | Les difficultés rencontrées..... | 32 |
| 3 | . Les propositions d'action..... | 36 |



1

MÉTHODOLOGIE DE LA DÉMARCHE

1. Objectifs et étapes de l'étude
2. Les questionnaires
3. Les structures ayant participé à l'étude



OBJECTIFS ET ÉTAPES DE LA DÉMARCHE



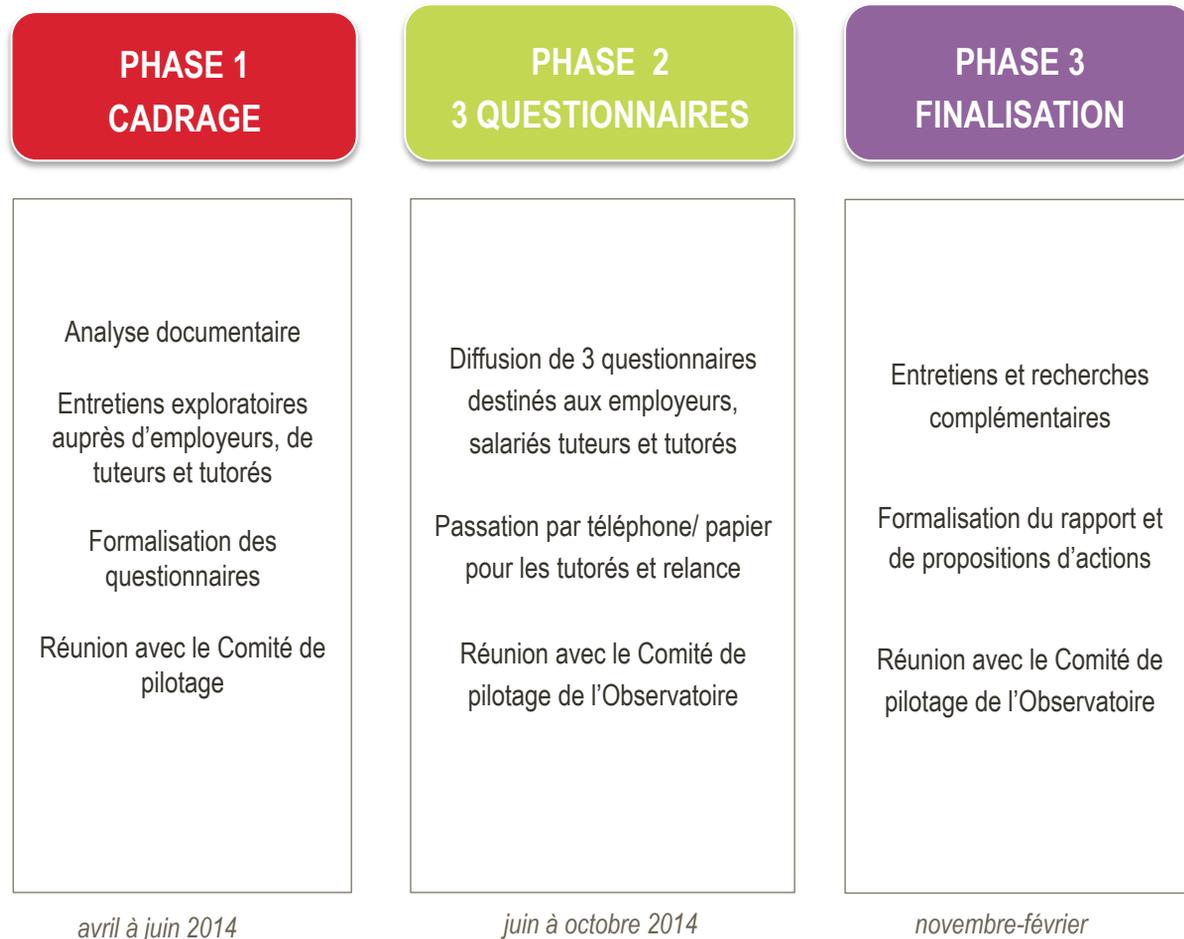
L'objectif de l'étude est de mieux connaître les pratiques de tutorat au sein des associations de la branche.

Concrètement, il s'agit :

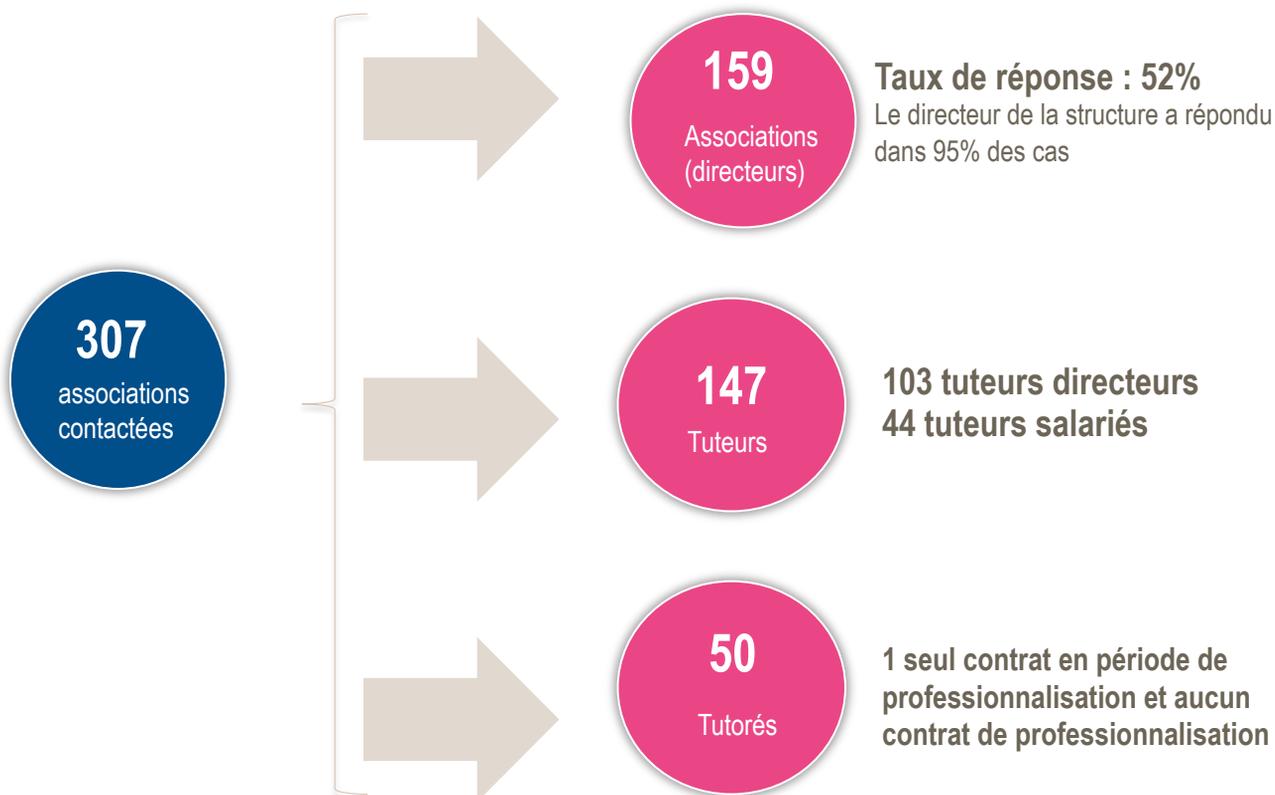
- D'apporter un éclairage à la fois qualitatif et quantitatif sur la réalité des pratiques de tutorat
- De fournir des éléments pour nourrir la réflexion de la branche et envisager des actions à mettre en place

Les pratiques étudiées concernent le tutorat associés aux dispositifs d'insertion et de formation (apprentissage, professionnalisation).

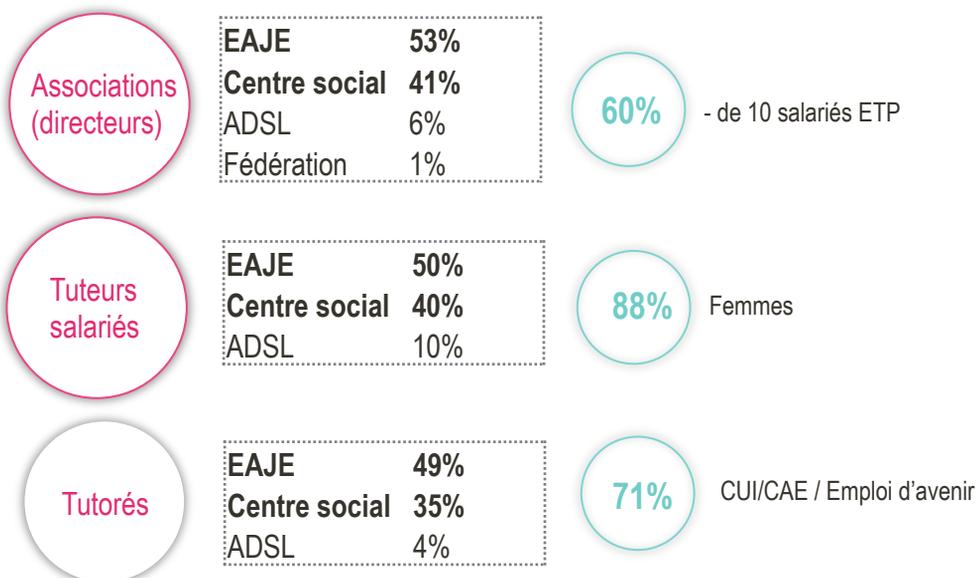
Le déroulement de l'étude en 3 phases



LES 3 QUESTIONNAIRES



Profil des structures répondantes



LES STRUCTURES PARTICIPANTES



Nous tenons à remercier tous les interlocuteurs qui ont accepté de participer et de contribuer à cette étude lors d'entretiens physiques ou téléphoniques.

1) Entretiens auprès d'employeurs, de tuteurs et tutorés

EAJE

- Crech'endo - Crèche P'tits avions (Ile de France)
- Crèche associative La Chouine (Ile de France)
- Crèche associative agréée » ADPS - Atelier Berlioz (Ile de France)
- ERYCLEE, La maison des enfants (Ile de France)

Centre Sociaux/ADSL

- Centre Boulonnais Initiatives jeunes (Ile de France)
- Centre Social Maison de quartier de Reims (Champagne-Ardennes)
- Centre Social Espace Talanconnais (Rhône Alpes)
- ARTAG (Rhône Alpes)

2) Entretiens auprès de représentants institutionnels

- ACEPPIDF
- UNIFORMATION
- Réunion des référents régionaux (CPNEF/Observatoire)

2

ETAT DES LIEUX DES PRATIQUES DU TUTORAT

1. Le tutorat : contrats, métiers et formations
2. L'avis sur le tutorat : regards croisés
3. Les tuteurs : sélection et profils
4. Le rôle et les activités du tuteur
5. L'organisation du tutorat
6. La formation des tuteurs
7. Les difficultés rencontrées





1

LE TUTORAT EN PRATIQUE

contrats, métiers et formations

LE RECOURS DES ASSOCIATIONS AUX CONTRATS AIDES ET A L'ALTERNANCE



70%

des associations répondantes recourent à un emploi d'avenir.

Une majorité des associations répondantes recourent au moins à un contrat d'aide à l'insertion (90%). Moins nombreuses, environ un tiers, celles qui recourent à l'alternance (apprentissage ou professionnalisation). Les dispositifs liés à la professionnalisation sont relativement plus souvent utilisés par les Centres sociaux. Un peu plus d'un tiers des associations utilisent un contrat en alternance avec une formation (apprentissage, contrat de professionnalisation ou période de professionnalisation).

Pour quel(s) type(s) de dispositifs(s), y a-t-il du tutorat dans votre structure ?

| | | |
|--|------------|---------------------------------|
| Emploi d'avenir | 70% | |
| CUI-CAE, Emploi relais tremplin | 46% | |
| Contrat d'apprentissage | 21% | |
| Période de professionnalisation | 10% | } Davantage les centres sociaux |
| Contrat de professionnalisation | 5% | |

La première raison pour expliquer le choix de recourir à l'alternance mise en avant par la très grande majorité des associations est la volonté de concrétiser un engagement social en matière d'insertion professionnelle des jeunes, peu qualifiés voire en difficulté. Ce motif est plus affirmé par les centres sociaux en premier choix

Pour vous, recourir à des contrats en alternance ou aidés, cela signifie avant tout...

| |
|---|
| Concrétiser un engagement social en matière d'insertion professionnelle des jeunes (87%) |
| Bénéficier d'un renfort de personnel à « moindre coût » (51%) |
| Promouvoir les métiers et les spécificités du secteur associatif (46%) |

Deux autres raisons sont avancées mais dans une moindre mesure :

- La possibilité de bénéficier d'un renfort de personnel à « moindre coût »
- Une opportunité pour promouvoir les métiers et les spécificités du secteur associatif

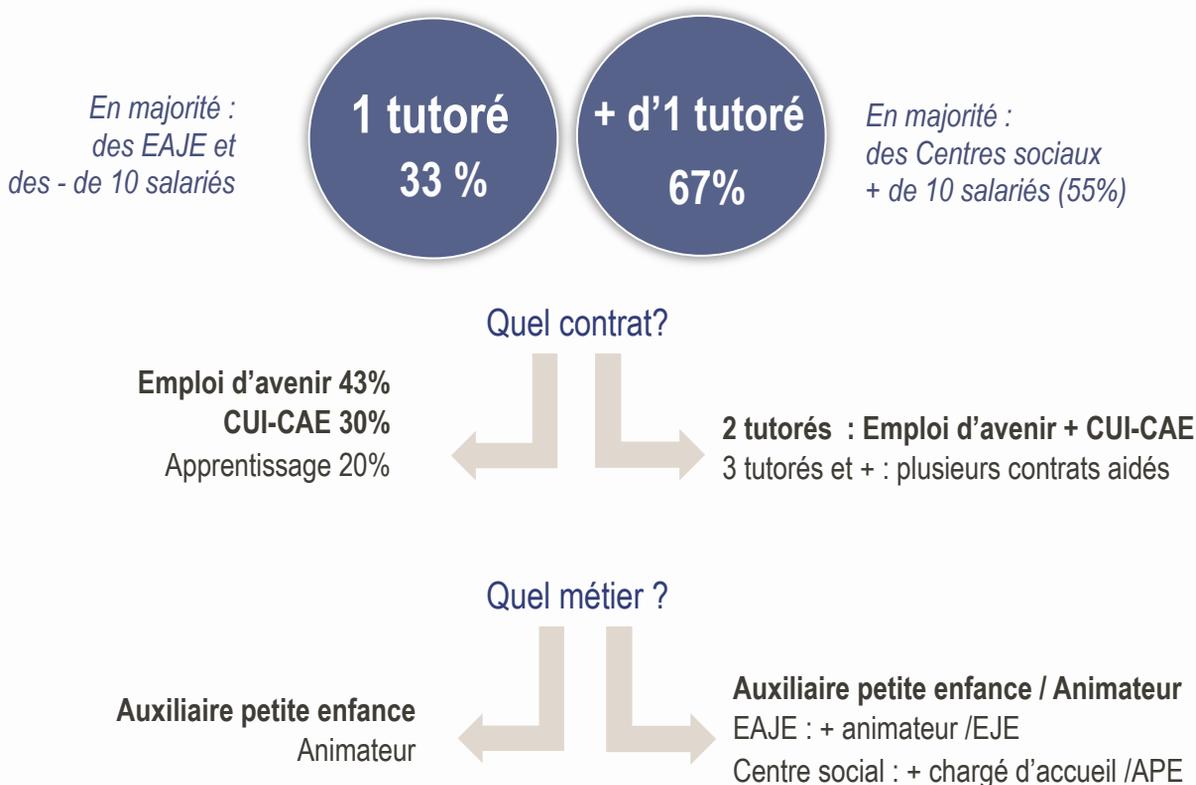
Certaines associations font le choix de mettre en œuvre du tutorat alors qu'il n'est pas obligatoire. Elles considèrent en grande majorité que le tutorat fait partie intégrante de leurs pratiques professionnelles. Mais la moitié d'entre elles soulignent aussi le fait que le tutorat est dans cas imposé par l'organismes de formation.

NOMBRE DE TUTEURS ET METIERS



Le nombre de tutorés varie assez naturellement avec la taille de la structure et de fait est plus fréquemment élevé au sein des centres sociaux. Les structures ayant un seul tutoré sont plus nombreuses parmi les EAJE et les associations de moins de 10 salariés.

Dans votre structure, combien de salariés bénéficient d'un tutorat dans le cadre de leur contrat ?



Lecture : un tiers (33%) des associations répondantes ont 1 tutoré

2 principaux métiers tutorés : Auxiliaire petite enfance et animateur

Lorsque la structure encadre un seul tutoré, il s'agit le plus souvent d'un animateur en Centre social ou d'un auxiliaire petite enfance en EAJE. Il s'agit d'un contrat « Emploi d'avenir » ou d'un CUI-CAE dans trois-quarts des cas.

Lorsque la structure encadre plusieurs tutorés, il s'agit le plus souvent :

- d'un auxiliaire petite enfance, d'un animateur
- et/ou d'un chargé d'accueil ou d'un auxiliaire petite enfance
- d'un animateur et/ou d'un éducateurs jeune enfants. Il s'agit le plus souvent de différents contrats aidés : « Emploi d'avenir » ou « Emploi d'avenir et CUI-CAE ».

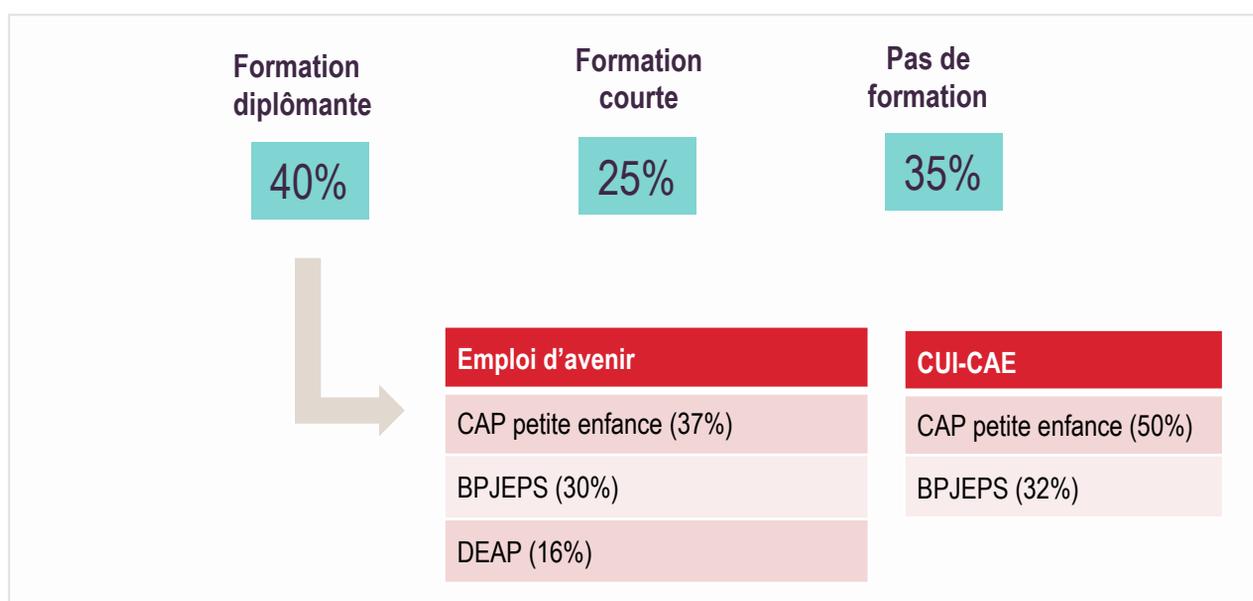
LA FORMATION ASSOCIEE AU TUTORAT



65%

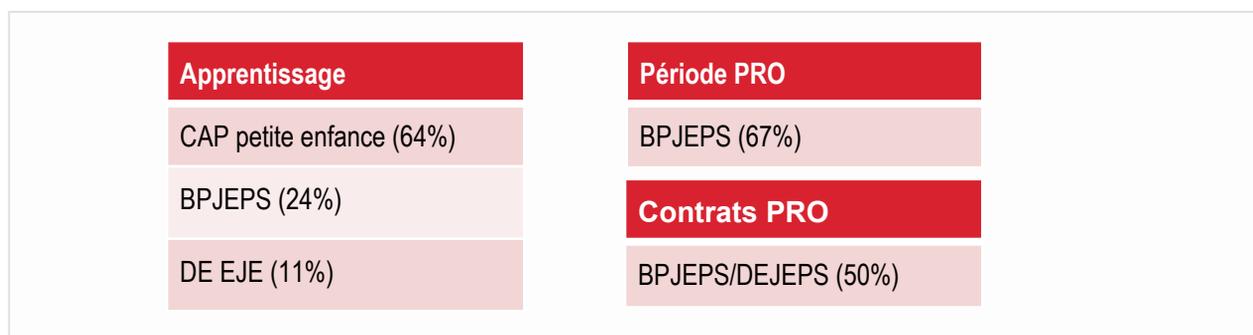
des associations qui recourent à un contrat aidé déclarent qu'il est associé à une formation

Le plus souvent, il s'agit d'une formation diplômante, le CAP petite enfance étant le diplôme le plus cité.



S'agissant du contrat d'apprentissage, le diplôme visé est d'abord le CAP petite enfance alors que le BPJEPS est davantage visé dans le cadre la professionnalisation.

Les diplômes visés dans le cadre de l'apprentissage et la professionnalisation





2

L'AVIS SUR LE TUTORAT

regards croisés

L'AVIS SUR LE TUTORAT : REGARDS CROISES



A posteriori, les employeurs reconnaissent au tutorat 2 principales plus-values :

- Questionner et prendre du recul sur leurs pratiques professionnelles
- Faciliter le développement et le transfert de compétences au sein de l'équipe

En revanche, la possibilité d'utiliser le tutorat comme levier de reconnaissance ou de motivation pour le tuteur reste peu évoquée. Enfin, pour certaines associations (notamment des EAJE), le tutorat est également un moyen de maintenir un lien avec la formation et d'actualiser les connaissances du reste de l'équipe.



« Le tutorat, c'est l'occasion pour le tuteur d'aborder son métier sous un autre angle et de prendre du recul par rapport à sa pratique professionnelle, de remettre du sens ou de modifier notre façon de faire. »

« Le tutorat ça peut faire travailler ensemble différemment, c'est un regard nouveau extérieur, il y a des questions « insolites », ça donne « un coup de fouet » par l'échange avec le jeune »

« Pour nous, c'est comme une veille pédagogique ».

Pour le tuteur, les deux principales motivations sont d'abord :

- L'envie de transmettre son expérience
- L'envie d'aider une personne dans son insertion professionnelle

La motivation liée à l'insertion est plus souvent affirmée par des tuteurs travaillent en Centre social. Dans le même temps, pour ¾ des salariés tuteurs, le tutorat est une mission logique avec leur responsabilité.

Pour les tutorés, un niveau de satisfaction très élevé

87% des tutorés répondants se déclarent satisfaits ou très satisfaits.

Dans une très large majorité les tutorés interrogés décrivent leurs tuteurs disponibles, expérimentés, motivés, pédagogues, patients et à l'écoute.

Lorsqu'il y a des points d'insatisfaction, ils portent d'abord sur la fréquence insuffisante des échanges avec les organismes de formation, les Missions locales ou Pôle Emploi ainsi que sur le déficit d'appui dans la réalisation des travaux scolaires.



3

LES TUTEURS

sélection et profil

LE POIDS DE LA DIRECTION DANS LE TUTORAT

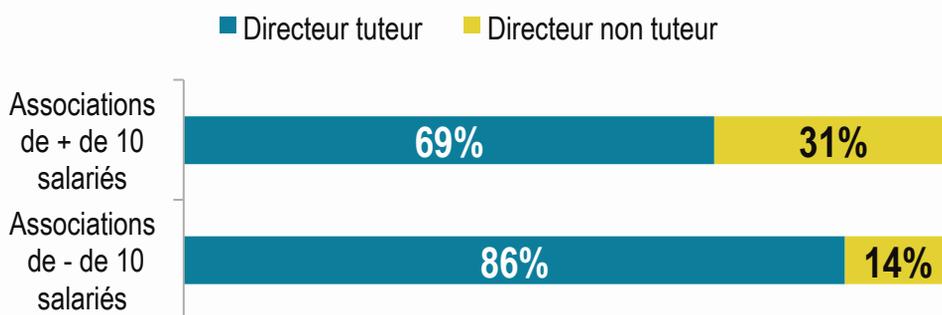


80%

des associations : la direction occupe la fonction de tuteur

Et sans surprise, c'est encore plus fréquent chez les plus petites associations de moins de 10 salariés.

Quelle part des associations où la direction occupe également la fonction de tuteur ?



Ce constat peut facilement s'expliquer par les conditions requises pour être tuteur, qui, de fait, concourent à cumuler les fonctions au niveau de la direction.

UNE ÉQUIPE TUTORALE PLUTÔT QU'UN SEUL TUTEUR...

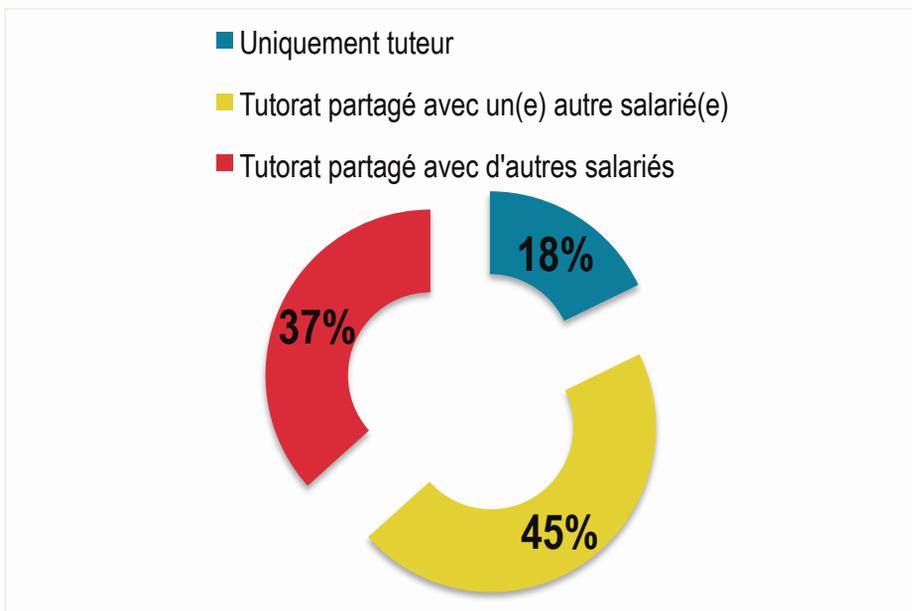


82%

des directeurs partagent leur fonction de tuteur avec au moins un autre salarié

Dans les faits, la fonction tutorale se réduit pas à la seule direction, lorsqu'elle occupe la fonction. En effet, la très grande majorité des directeurs occupant la fonction de tuteur partagent l'exercice de la fonction avec un ou plusieurs autres salariés qui sont mobilisés pour apporter des appuis complémentaires et une continuité dans l'accompagnement. Et ce, quelque soit la taille ou le type de l'association.

Part du tutorat partagé quand le directeur est tuteur



De fait, le tuteur officiel est très souvent le responsable hiérarchique (lien avec l'organisme de formation, suivi formel du tuteur).

Mais le tutorat opérationnel, sur le terrain au quotidien peut relever du périmètre du référent officiel ou être délégué à un autre salarié. Cette pratique sous-entend une nécessité de coordination entre collègues afin d'assurer la cohérence de l'accompagnement.

La réalité est quasi identique lorsque le tuteur est salarié : 72% d'entre eux partagent l'accompagnement et le suivi quotidien du tuteur avec d'autres membres de l'équipe. Et ce, indépendamment du temps de travail du tuteur.

A noter : la part de tutorat partagé est sensiblement plus élevée lorsque le contrat n'intègre pas de formation.

LE PROFIL DES TUTEURS



2/3

des tuteurs salariés ont déjà eu une expérience de tuteur

Les caractéristiques des tuteurs : âge, niveau de qualification et expérience

| | Tuteurs Directeurs | Tuteurs salariés |
|---|---|---|
| AGE EN MOYENNE | 47 ans 6 sur 10 : + de 45 ans | 42 ans 6 sur 10 : moins de 45 ans |
| NIVEAU DE QUALIFICATION au moins niveau Bac +3/4 | + de 80% | 65 % |
| EXPERIENCE ANTERIEURE DE TUTORAT | 3/4 des cas | 2/3 des cas |

Quel que soit le niveau de qualification visé par le tuteur, le tuteur a systématiquement un niveau de qualification égal, voire supérieur.

De façon globale, les caractéristiques des tuteurs répondent aux exigences concernant le choix du tuteur, en termes de niveau de qualification et de nombre de tutorés par tuteur.

A noter : les tuteurs interrogés ont le plus souvent déjà eu une expérience préalable en tant que tuteurs. Parmi les salariés, un quart d'entre eux ont été eux-mêmes tutorés dans le passé, ce qui peut leur apporter un éclairage sur les modalités de mise en œuvre et sur les besoins d'un tuteur..

Par ailleurs, les salariés tuteurs cumulent très souvent cette fonction avec celle de responsable hiérarchique.

Les salariés tuteurs travaillent essentiellement à temps complet (71 %). Le temps partiel touche plus spécifiquement le métier d'animateur (50 % des tuteurs salariés exerçant ce métier).

LES CRITÈRES POUR CHOISIR LE TUTEUR



Pour les employeurs, les deux premiers critères qui priment dans le choix du tuteur sont le niveau de qualification et la motivation.

D'autres qualités pèsent : Avoir une aisance relationnelle - Etre un bon professionnel – Etre pédagogue

Pour une part majoritaire des tuteurs, le tutorat fait partie de leurs attributions notamment chez les EAJE.

L'ancienneté dans la structure et dans le métier est relativement importante - près de la moitié des tuteurs ont plus de 10 ans d'ancienneté dans le métier et dans la structures - ans constituer un critère de poids en soi.

A noter : l'expérience d'encadrant est davantage privilégiée par les Centres Sociaux tandis qu'au sein des EAJE, c'est l'aisance relationnelle est davantage prise en compte.

Quels sont vos principaux critères pour choisir un tuteur ? *(réponses par ordre d'importance)*

| | Total |
|--|--------------|
| Le niveau de qualification | 79% |
| La motivation /le volontariat du tuteur | 74% |
| Avoir une aisance relationnelle | 51% |
| Etre un bon professionnel | 49% |
| Avoir une expérience en tant qu'encadrant | 46% |
| Etre pédagogue | 46% |
| L'ancienneté dans la structure | 36% |
| La capacité à organiser son travail | 31% |
| La capacité à déléguer / à faire faire | 29% |
| Etre exemplaire au travail | 17% |
| Avoir eu une expérience en tant que tuteur | 16% |
| Travailler dans le même service | 1% |

Lecture : 79% des associations répondantes déclarent le niveau de qualification comme 1^{er} critère de choix du tuteur



4

LE ROLE ET LES ACTIVITES DU TUTEUR

LE ROLE DU TUTEUR



Un synonyme le plus souvent utilisé pour décrire le rôle de tuteur : GUIDE

Pour les tuteurs, c'est celui qui « *accompagne le travail pratique et soutient de manière constructive la professionnalisation du tuteur en favorisant la réflexivité et la prise de recul* »

Certains emploient également le terme de formateur, d'accompagnateur ou de coach.

Le positionnement du tuteur peut varier selon le niveau et l'expérience du tuteur et le type de contrat (méthode pédagogique, disponibilité pour les points de suivi, la présence au quotidien)

- Si le tuteur est en apprentissage, le rôle du tuteur est davantage celui d'un formateur
- Si le tuteur a déjà de l'expérience, le tuteur se situe plus dans l'accompagnement, l'échange et la co-formation
- Si le tuteur est en contrat aidé sans être en formation l'enjeu est de faire émerger la volonté de se former.



« *En apprentissage, au niveau CAP, on part de rien, il faut apprendre. Alors que dans la professionnalisation, les personnes ont eu d'autres expériences, on est plus dans l'échange et la co-formation ; on est moins dans le savoir descendant, on questionne la pratique, le geste et non plus l'apprentissage du geste..* »

« *Le rôle du tuteur dépend du tuteur aussi : certains sont restés dans la logique scolaire du « Dites moi comment faire », d'autres sont plus matures.* »

« *Quand on est dans l'insertion, il n'y a pas que l'apprentissage du métier qui compte. Il faut concilier socialisation et apprentissage. Il y a des choses parfois à mettre en place concernant les règles et la posture dans les relations au travail* »

« *Certains ne sont pas fixés sur leur orientation professionnelle. Alors pour nous, c'est gagné si à l'issue ils ont envie de continuer après et s'ils veulent se former* »

LES ACTIVITES DU TUTEUR



Certaines activités constituent le cœur de l'exercice du tutorat :

- L'accueil/intégration du tuteuré,
- La transmission de compétences,
- La définition d'objectifs de progression pour le salarié,
- Le suivi et l'évaluation du tuteuré
- et dans une moindre mesure, le travail avec le salariés sur son projet professionnel.

Etes vous amené à réaliser ces activités dans le cadre de votre mission de tuteur ?

| | Salariés tuteurs | Directeurs tuteurs |
|---|------------------|--------------------|
| Accueil/intégration du tuteuré | 100% | 96% |
| Suivi et évaluation du tuteuré | 98% | 91% |
| Transmission de compétences au salarié | 95% | 83% |
| Définition d'objectifs de progression pour le salarié | 93% | 89% |
| Travail avec le salarié sur son projet professionnel | 86% | 82% |
| Participation à la sélection des futurs tuteurés | 83% | 73% |
| Appui dans les travaux scolaires | 67% | 40% |
| Gestion administrative/contractuelle du tutorat | 64% | 83% |

Une activité qui reste occasionnelle : l'aide à l'insertion professionnelle après le contrat
Même si les tuteurs interrogés citent souvent la contribution à l'insertion professionnelle comme un facteur de motivation pour être tuteur, ils sont peu nombreux à déclarer des activités de préparation à l'insertion professionnelle : savoir comment valoriser son expérience, faire une simulation d'entretien...)

Le poids de certaines activités semble varier selon le statut du tuteur

Une part plus importante de salariés tuteurs citent l'appui dans les travaux scolaires (67%) alors les directeurs tuteurs sont comparativement plus nombreux à s'investir dans la gestion administrative du contrat.

Dans certains cas, notamment au sein des plus grosses structures, le tuteur peut avoir plusieurs tuteurés à encadrer :

- il se concentre alors sur les aspects administratifs et contractuels (recrutement, définition des missions et objectifs, accompagnement des projets de formation, points avec la RH, suivi en partenariat avec les tuteurs terrain...)
- il délègue le suivi quotidien à ses collègues qui constituent l'équipe tutorale
- il assure la consolidation des informations et effectue les points de suivi avec le tuteuré



5

L'ORGANISATION DU TUTORAT

LES MODALITES DE SUIVI



Au moins
1 fois tous les
15 jours

C'est la fréquence du suivi formel du tuteuré la plus citée

Dans la moitié des cas , plus précisément, des suivis formels sont organisés au moins 1 fois toutes les 2 semaines entre le tuteuré et son tuteur (1 à 2 fois tous les 15 jours).

A noter, le suivi est plus fréquent quand le tuteur est salarié : les suivis formels sont plus souvent organisés de façon hebdomadaire (33 % contre 20% des directeurs).

Pour les tuteurs- directeurs, dans un tiers des cas, il s'agit d'un suivi mensuel.

Des suivis réalisés selon des rythmes différents

Selon les associations, le suivi avec le tuteuré peut prendre différentes formes :

- Des ajustements au quotidien : sous observation constante des professionnels, échanges durant les pauses pour débriefer avec le tuteuré
- Des rendez-vous formels pour réaliser un bilan et se fixer des points à approfondir
- Des bilans formels et obligatoires dans le cadre des contrats d'apprentissage et des contrats aidés tous les 3, 6 et 12 mois

Parmi les tuteurés interrogés dans le cadre de cette étude, une très large majorité des tuteurés estime que la fréquence des points de suivi est adaptée à leurs besoins.

Un suivi moins serré et formalisé dans le cadre de contrats qui ne sont pas liés à une formation

C'est un constat récurrent et notable : il y a peu de formalisation des pratiques de tutorat sauf si c'est imposé dans le cadre du contrat (livret de suivi à l'usage du tuteuré).

Dans ce cas, la formalisation de la pratique demeure donc largement conditionnée à la volonté du tuteur/ directeur.

LES DIFFERENCES DE PRATIQUES DE TUTORAT



LE SUIVI D'UNE FORMATION

C'est un facteur différenciant dans les pratiques de tutorat , bien plus que le type de contrat...

Dans les faits, des différences de pratiques de tutorat existent aussi entre les contrats AVEC et SANS formation et portent sur 3 dimensions :

1) La structuration du tutorat : objectifs, suivi, évaluation

Pour les contrats avec formation, les objectifs du tutorat sont fixés au départ et définis par l'organismes de formation. Pour les contrats sans formation : Les objectifs du tutorat peuvent être fixés en concertation avec le tuteur, mais sont moins souvent formalisés.

L'appui de la mission locale/Pôle Emploi dans la structuration du tutorat varie selon les cas rencontrés.

2) La posture du tuteur et celle du tuteur

Dans le cadre des contrats avec formation, le tuteur bénéficie grâce à la formation qu'il suit d'une plus grande prise de recul par rapport à son activité.

Par ailleurs, certains notent que l'investissement du tuteur n'est pas identique : les tuteurs qui ne suivent pas de formation auraient davantage de difficulté à se projeter au-delà de leur contrat par rapport à ceux qui sont engagés dans une formation.

3) La formalisation et le suivi

De façon générale, le degré de formalisation apparaît beaucoup moindre dans le cadre des contrats qui ne sont pas associés à une formation : en termes d'outils de suivi, de planification de la progression par exemple. De fait, les associations sont dépourvues d'outils d'aide à la formalisation qui sont très souvent fournis par les organismes de formation.

Le niveau de cadrage et de temps consacré au tutorat apparaît plus dilué lorsque le tuteur n'est pas intégré à un dispositif de formation qui vient apporter nécessairement des éléments de cadrage et des « contraintes » de rythme dans le déroulement du tutorat.

LES APPUIS POUR FACILITER LE TUTORAT



85%

des associations ne perçoivent pas d'aide financière de l'OPCA

Quelles moyens mettent en œuvre les associations pour faciliter la mise en œuvre du tutorat ?

Pour près de la moitié des structures interrogées, aucun aménagement particulier n'est effectué. Pour les autres, les principaux aménagements sont du point de vue organisationnel

- le partage de l'activité du tutorat entre les membres de l'équipe
- une flexibilité horaire accordée au tuteur.

Seules un tiers des associations répondantes évoquent un aménagement de la charge de travail du tuteur ou la mise à disposition de moyens matériels (PC, téléphone, accès Internet, bureau...).

Dans la très grande majorité des cas, aucune contrepartie financière n'est prévue pour les tuteurs, ce qui peut être mis en perspective avec le fait que la mission de tuteur fait partie de leurs attributions courantes (fiche de poste). Aucune structure n'envisage d'instaurer un système de contrepartie complémentaire.

Dans le même temps, 85 % des structures ne perçoivent pas d'aide financière de la part de l'OPCA.

Même si 6 structures sur 10 affirment néanmoins connaître les possibilités de financement proposées par l'OPCA, elles peuvent renoncer à la solliciter parce qu'elles pensent qu'elle est conditionnée au suivi d'une formation des tuteurs ou que les procédures administratives sont trop lourdes.

A noter que les structures qui recourent aux dispositifs de professionnalisation sont relativement plus nombreuses à bénéficier de l'aide financière de l'OPCA.



6

FORMATION DES TUTEURS

LES PRATIQUES DE FORMATION DES TUTEURS



50%

des associations déclarent que les tuteurs ont suivi une formation

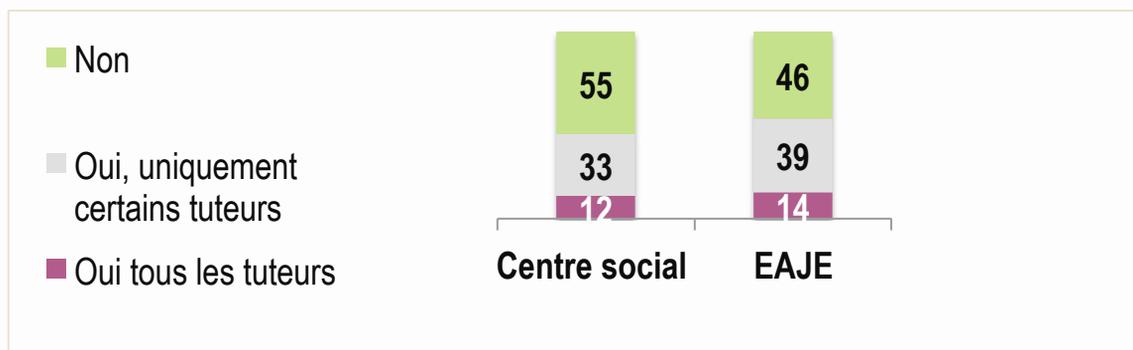
Dans une très grande majorité de cas, la formation a été réalisée par un organisme externe.

Ces formations sont très souvent prises en charge par l'OPCA (6 associations sur 10) ou bien gratuites pour les Centres sociaux.

Généralement, la formation de tuteur dure entre 2 et 3 jours, durée qui satisfait les attentes des participants. Certains cursus long sont parfois mis en place, dépassant les 5 jours.

Pour une part assez importante de salariés (2/3), la formation du tuteur a été suivie assez récemment : au cours de l'année ou l'année d'avant. Cela peut s'expliquer en partie par la mise en place d'une formation obligatoire au tutorat dans le cadre des contrats aidés.

Les tuteurs actuels ont-ils suivi une formation spécifique à la fonction tutorale ? réponse en %



Cependant, la formation n'a pas forcément concerné tous les tuteurs. Dans ce cas, il s'agit plus souvent du Directeur de structure pour les EAJE ou d'un tuteur dont c'est le premier tutorat pour les centres sociaux.

Reste qu'au sein d'une part non négligeable d'associations, les tuteurs n'ont pas suivi de formation spécifique.

Par ailleurs, pour ceux qui ont suivi cette formation il y a plus de deux ans, se pose la question de l'actualisation des connaissances. Cette question semble encore plus prégnante chez les EAJE.

LES FREINS A LA FORMATION DES TUTEURS



2

principaux freins : le manque de temps et de perception d'un besoin

Une première raison commune aux structures pour ne pas se former au tutorat : le manque de temps. Ce frein est récurrent dans le champ de la formation continue et vient questionner les modalités d'organisation et de programmation en présentiel. Mais cette raison est d'abord mise en avant par les tuteurs en charge de la direction de l'association.

Une autre raison qui pèse, et encore davantage pour les salariés, c'est l'absence d'un besoin en tant que tel compte tenu de l'expérience antérieure (de supervision, d'encadrement) qui est jugée réinvestissable pour occuper la fonction de tuteur. Des tuteurs considèrent également qu'ils peuvent réinvestir des apprentissages acquis lors d'autres formations (par exemple lors une formation de référent de stagiaire)

Les motifs de non formation au tutorat

| | Directeurs tuteurs | Directeurs non tuteurs | Salariés tuteurs |
|---|--------------------|------------------------|------------------|
| Manque de temps | 54 | 33 | 18 |
| Expérience antérieure qui peut être réinvestie (expérience d'encadrement) | 43 | 33 | 47 |
| Pas de besoin exprimé par le(s) tuteur(s) | 36 | 50 | |
| Manque d'information sur l'offre de formation qui existe | 34 | 33 | 24 |
| Pas d'utilité particulière de cette formation | 21 | 17 | |
| Absence de formation de qualité ou adaptée au secteur associatif | 18 | | |

D'autres raisons énoncées par les associations pour expliquer l'absence de formation sont :

- Le manque d'information sur l'offre de formation notamment pour les EAJE
- L'absence de besoin exprimé par le tuteur, lorsque le directeur n'est pas tuteur lui-même.

Dans les faits, la formation des tuteurs est donc souvent réalisée sur le tas :

« Je n'en ressens pas le besoin car la transmission et les qualités pédagogiques font partie du métier, la formation informelle par échanges de pratiques avec les collègues est suffisante. »

« J'ai déjà suivi une formation de référent de stagiaire » ; « Je participe déjà à des groupes d'analyse professionnelle, ce qui apporte un cadre de réflexion et aide à mieux formaliser les compétences nécessaire au métier »



L'AVIS SUR LA FORMATION DES TUTEURS



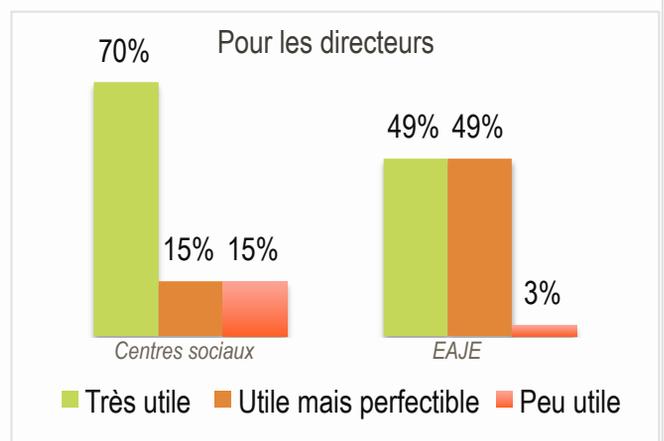
+ de
90%

jugent la formation au tutorat utile voire très utile

Une formation au tutorat est très largement appréciée par ceux qui l'ont suivi.

Les points de satisfaction de la formation portent le plus souvent sur le réinvestissement en termes d'outils de cadrage et de suivi du tutorat. Certaines nuances existent cependant dans cette appréciation puisque si la formation est jugée utile, une part relativement importante la juge aussi parfaite notamment parmi les directeurs des EAJE.

Avis sur la formation suivie



Les points de grief peuvent porter sur :

- le déficit de réinvestissement opérationnel : « *trop généraliste* »,
- le manque de prise en compte des spécificités du métier (formation plus adaptée à la transmission de savoirs techniques que relationnels/comportementaux) et par conséquent le manque d'apports sur les savoirs spécifiques relationnels et pédagogiques : « *comment transmettre une bonne attitude avec les enfants/parents ? comment transmettre l'apprentissage de l'observation...?* »



7

DIFFICULTES RENCONTREES

LES DIFFICULTES RENCONTREES



90%

des associations évoquent le manque de disponibilité comme la première difficulté dans la pratique du tutorat

Seuls entre 20 et 30 % des tuteurs interrogés, qu'ils soient directeurs de structure ou salariés, reconnaissent avoir le temps suffisant pour occuper leur fonction tutorale sans rencontrer de difficulté.

Plus de la moitié des directeurs interrogés (55%) estiment que la durée idéale pour bien tutorer représente entre 10 et 25% du temps de travail habituel.

Plus nombreux sont ceux qui considèrent avoir le temps suffisant mais en ayant des difficultés à concilier la fonction du tutorat avec leur travail. Cela est plus fortement exprimé par les tuteurs qui sont également directeur de structure et les salariés travaillant à temps partiel.

Reste que près de la moitié des directeurs- tuteurs déclarent ne pas avoir le temps suffisant, notamment chez les EAJE...

Quand on est tuteur, sur quels points peut-on parfois rencontrer des difficulté(s) ?

| | |
|----------|---|
| 1 | Difficulté de disponibilité |
| 2 | Difficulté dans l'accompagnement du tutoré |
| 3 | Difficulté en lien avec la formation/le centre de formation du salarié |

Pour faire face à cette difficulté de disponibilité, deux pratiques coexistent :

- s'appuyer sur d'autres membres de l'équipe, ce qui éclate ainsi la fonction tutorale
- recourir à des heures supplémentaires (plutôt qu'aménager la charge de travail en tant que tel). Pour les tuteurs salariés, les heures supplémentaires sont récupérées ou rémunérées dans un cas sur deux, ce qui n'est pas le cas pour les tuteurs directeurs.

Les associations évoquent aussi des difficultés dans l'accompagnement du tutoré dont l'origine peut être :

- le manque d'outils pour accompagner le tutoré et organiser son suivi : la difficulté à définir des objectifs pédagogiques ou à évaluer le salarié en s'appuyant sur une méthode. Ceci est notamment soulevé par les tuteurs de contrats aidés (Emplois d'avenir/CAE) qui ne sont pas associés à un dispositif de formation.
- la gestion de l'investissement des tutorés dans l'élaboration du projet professionnel et parfois dans la motivation du salarié à apprendre et poursuivre la construction de son parcours professionnel.

LES DIFFICULTES RENCONTREES



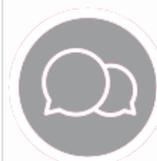
« Dans les emplois d'avenir, il y a des personnes en difficulté, ayant fait peu ou pas d'études, avec un faible niveau de qualification, il y a des situations d'échec »

« L'investissement n'est pas toujours là : l'orientation professionnelle n'est pas assumée, c'est juste mieux que d'être au chômage. »

« C'est compliqué quand il n'y a pas l'envie de progresser, certains ne posent jamais de questions. »

Par ailleurs, pour les tuteurs de contrats associés à un dispositif de formation, certaines difficultés en lien avec la formation/le centre de formation du salarié sont palpables :

- le déficit de coordination avec les organismes de formation dans le suivi du tutoré.
S'il y a des échanges, ils peuvent rester assez formels et leur fréquence insuffisante. Le téléphone et le courriel restent des moyens d'échange privilégiés mais l'essentiel de la communication s'organise lors de la venue d'un interlocuteur sur le site, ce qui peut être assez ponctuel.
- les difficultés de planning et d'organisation de l'activité quand les apprentis sont en formation
- le manque de relations et de coopération avec les organismes de formation pouvant entraîner des dysfonctionnements mettant longtemps à être repérés (absentéisme en formation...)
- le manque d'informations sur la formation du salarié dans l'articulation avec l'activité.



« Il y a de grandes différences entre les organismes de formation. Au mieux, le Le tuteur est convié à des temps de bilan et d'évaluation en amont et au milieu de la formation, les formateurs vient sur site. Mais la norme c'est simplement l'échange par téléphone ou par mail Et au pire, c'est zéro contact. »

« On échange que sur l'obligatoire. C'est formel, on coche 3 cases et voilà. »

Enfin, une majorité des tutorés interrogés n'évoquent pas de difficulté particulière.

La plus grande difficulté pour ceux qui sont en alternance dans le cadre de leur contrat ient à la gestion du temps entre le travail et la formation.

EN SYNTHÈSE

- Un attachement des associations à la pratique du tutorat malgré une problématique prégnante de conciliation de cette fonction avec le reste du travail.
- Un poids important de la direction dans le tutorat, une équipe tutorale plus qu'un seul tuteur sur le terrain.
- Des différences dans l'exercice du tutorat et le degré de formalisation des pratiques selon le type de contrat et au-delà, selon l'intégration ou non d'une formation longue (relation avec un organisme de formation).
- Une formation « tuteur » jugée sur le principe utile mais relativement peu consommée et qui reste ponctuelle.

3

PROPOSITIONS D' ACTIONS

3 AXES D' ACTION

FAIRE EVOLUER LA PRATIQUE DE FORMATION POUR LES
TUTEURS

MIEUX DIFFUSER DES INFORMATIONS, DES RESSOURCES
ET DES OUTILS UTILES

VALORISER LA PRATIQUE DU TUTORAT





AXE 1

**FAIRE EVOLUER LA
PRATIQUE DE FORMATION
POUR LES TUTEURS**

QUELQUES CONSTATS



D'un point de vue qualitatif :

- **Une demande des associations d'une plus grande prise en compte des spécificités « secteur » et « métier »** avec
 - des prestataires qui connaissent le secteur
 - un temps d'échanges et de prise de recul avec des participants homogènes (*échanges plus apprenants, réinvestissement plus direct après la formation*)
 - Des liens avec les référentiels de formation métier : comment transmettre et évaluer les compétences en fonction des attendus des différentes formations
- **Une demande de prise en compte des spécificités « emplois d'avenir »** : « *Ce n'est pas la même façon d'accompagner, pas le même niveau* ». Il y a des points spécifiques dans l'accompagnement comme savoir « *accueillir, organiser la progression, faire le lien avec la Mission Locale* »
- **Le besoin d'accompagnement de la pratique du tuteur dans le temps.** La plupart des formations sont uniques et ponctuelles. Or, le tutorat est une pratique – et non pas un savoir acquis une bonne fois pour toute - le tuteur fait face à de nouvelles situations au fur et à mesure de son expérience. La formation est parfois déjà loin...

D'un point de vue quantitatif :

- **Une faible consommation de formation**, des pratiques nombreuses de formation sur le tas, une formation qui pourrait être utile pour les salariés tuteurs
- **Une faible demande sur le dispositif « emploi d'avenir » mis en place par l'OPCA**
« La participation des structures de la branche ALISFA a représenté moins de 10 participants soit 1,36% : sur l'ensemble des inscriptions » source : Uniformation

Au regard de ces constats, 2 enjeux d'action émergent :

- *Assurer une formation des tuteurs plus facilement transposable au contexte de la branche et qui prenne en compte certaines spécificités d'exercice du tutorat*
- *Permettre une formation des tuteurs tout au long de sa pratique (alors qu'il est déjà difficile d'articuler le tutorat avec ses activités professionnelles et d'organiser des remplacements au sein de petites structures)*

PROPOSITIONS : 3 OPTIONS



OPTION 1 : S'appuyer sur l'offre de formation proposée par Uniformation en organisant des actions réservées aux structures de la branche

Actions :

- Négociation avec Uniformation
- Homogénéité des participants et des situations et métiers concernées

OPTION 2 : Mettre en place une offre de formation par la branche

Actions :

- Rédaction d'un cahier des charges
- Sélection d'un prestataire qui s'engage à proposer une offre dans différentes régions

OPTION 3 : Mettre en place une offre « Echanges de pratiques » pour accompagner le tuteur en même temps qu'il le fait :

Actions :

- Un format court (0,5 à 1 jour) dans un rayon géographique régional
- Une fréquence plus régulière : 2 à 4 fois par an (principe d'alternance)
- Un accompagnement centré sur les situations réelles des tuteurs avec des apports ad hoc selon les problématiques rencontrées
- Des cycles différents en fonction du type de contrat
- La sélection d'un prestataire qui s'engage à proposer une offre dans différentes régions



AXE 2

**MIEUX DIFFUSER DES
INFORMATIONS, DES
RESSOURCES ET DES
OUTILS UTILES**

QUELQUES CONSTATS



- **Un besoin d'outillage plus important pour les tuteurs « emplois d'avenir » sans formation où les pratiques sont moins formalisées et moins encadrées** (absence d'apports par un organisme de formation)
- **Le besoin de certaines structure de bénéficiaire d'outils pour cadrer et gagner du temps** : parcours de progression, trame pour le compte-rendu de RDV avec le tuteur, guide général pour le tuteur (base pour celui qui n'a pas pu (encore) se former)
- **Une offre d'outils clé en main importante mais mal connue** (de nombreuses ressources en ligne existent du type guide pour le tuteur). Elles peuvent être exhaustives ou plus ou moins adaptées à l'exercice du tutorat au sein de la branche.
- **Des structures qui ne sont pas toujours au clair sur les contrats, les financements et plus globalement sur les conditions de mise en œuvre du tutorat** (*aides financières OPCA, offre de formation, rappel des modalités de la valorisation du tutorat dans la CNN...*) ?
- **Des sources d'information existantes qui apparaissent dispersées du point de vue des associations** (Pôle emploi/ Mission Locale, Uniformation)

2 pistes d'actions souhaitées par les associations pour faciliter la mise en œuvre du tutorat

| | |
|---|-----|
| Avoir des outils clé-en main pour organiser le tutorat, le suivi et l'évaluation du tuteur : guide pratique, trame d'entretien... | 81% |
| Mieux diffuser les informations sur l'aide financière à l'exercice de la fonction tutorale (| 75% |

PROPOSITIONS



1) Faire évoluer le site de la CPNEF et proposer un espace de ressources dédié au « tutorat » pour les associations

2) Proposer des informations et des ressources directement utiles aux associations en effectuant au préalable un tri et en veillant à « pédagogiser » les contenus

Actions :

- Sélectionner les outils les plus pertinents
- Synthétiser l'information si nécessaire et répertorier les liens
- Mettre en ligne de podcasts/mini-vidéos d'information, de témoignages
- Mettre en place de forums de discussions et d'espaces de partages de documents

2 conditions de réussite

1. *communiquer sur l'offre du site de la CPNEF*
2. *travailler en partenariat (Uniformation, Réseaux, Fédérations)*



AXE 3

**VALORISER LA PRATIQUE
DU TUTORAT**

CONSTATS ET PROPOSITIONS



Constats

- **La question de la disponibilité reste un point prégnant dans la mise en œuvre du tutorat.**
- **Dans le même temps, l'organisation de la charge de travail lorsqu'il y a tutorat est peu souvent revue** (« *Le tutorat, c'est le truc en plus du reste* »)
- **La valorisation du tutorat, la meilleure compréhension de sa valeur ajoutée permettrait également de faire mieux accepter le temps nécessaire à y consacrer** (« *la contrainte de temps, on l'accepte quand elle a du sens.* »)

Propositions

1) Inscrire dans la convention collective l'obligation de disponibilité pour le tuteur

- Mettre en place une obligation d'allègement de la charge de travail du tuteur d'une 1 journée par mois ; ce temps est considéré comme temps de travail effectif ;
- C'est ce qui a été mise en place par la Branche « Transports routiers de marchandises », accord de branche relative à la formation professionnelle 1er février 2011 (extrait)
- « *L'allègement de la charge de travail du tuteur correspond à une durée de 1 journée de travail par mois. Les objectifs de cet allègement sont définir par la CPNE. L'organisation de ce temps, attribué selon des modalités définies entre l'employeurs et le tuteur, est consacrée par le tuteur à l'exercice de sa mission. Le temps passé à exercer la fonction tutorale est considéré comme du temps de travail effectif.* »

2) Organiser des événements ponctuels et ouverts pour mettre en lumière la pratique du tutorat au sein de la branche du type petit-déjeuner, événements ou encore « les rencontres du tutorat »

L'objectif de ces temps collectifs pourrait être par exemple valoriser :

- **la branche sur l'insertion des jeunes dans la vie professionnelle** en communiquant, par exemple, sur le nombre de tutorés pour lesquels c'est leur première expérience professionnelle,
- **ou le nombre d'emplois d'avenir ayant suivi une formation au sein de la Branche**