

Comment rendre le tutorat plus efficient dans le cadre de l'intégration dans l'emploi par la formation ?

Avis adopté en séance plénière le 5 octobre 2007



C.E.S.R. Champagne-Ardenne



CONSEIL ECONOMIQUE ET SOCIAL REGIONAL



Remerciements

Sous la responsabilité du Président du CESR, Monsieur Jacques HEYDECKER, et du Président de la 2^{ème} Section du CESR, Monsieur Francis COUDRAY, le groupe de travail « Fonction tutorale » »,

*présidé par : **Monsieur Christian BLANCKAERT***

et composé des membres du CESR suivants :

- **Monsieur Christophe GIRARDIN (Rapporteur)**
- *Monsieur Philippe CONFAIS*
- *Madame Brigitte DUCZYNSKI*
- *Monsieur Michel FORESTIER (personnalité extérieure de la 2^{ème} Section du CESR)*
- *Monsieur Hervé GABET*
- *Monsieur Paul GAILLARD*
- *Monsieur Paul HENRY*
- *Madame Simone MARTIN (personnalité extérieure de la 2^{ème} Section du CESR)*
- *Monsieur Francis PAILLARD*
- *Monsieur Fabrice PREITE*
- *Monsieur François ROYAUX (personnalité extérieure de la 2^{ème} Section du CESR)*
- *Monsieur Alain SUTTER*
- *Monsieur Patrick TASSIN*
- *Monsieur Robert TOTOT*
- *Monsieur Philippe TROUSSET*
- *Monsieur Gérard VAUCOULEUR (personnalité extérieure de la 2^{ème} Section du CESR)*

remercie pour l'appui technique :

- *Madame Véronique BENEZETH, Chargée de Mission, CESR*
- *Monsieur Stéphane GALLOU, Documentaliste, CESR*
- *Madame Evelyne MARTIN, Secrétaire, CESR*

sous la direction de Monsieur Jean-Pierre TILLIER, Secrétaire Général du CESR

SOMMAIRE

Introduction p. 7

Méthodologie p. 8

1 - Tutorats et fonctions tutorales p. 12

1.1. - Une définition p. 12

1.2. - Les formes et les modalités de mise en œuvre p. 14

1.2.1. - *Une diversité de situations* p. 14

1.2.2. - *Des dispositifs et contrats faisant appel à du tutorat* p. 15

1.2.3. - *Les rôles et les missions du tuteur* p. 22

1.2.4. - *La professionnalisation des tuteurs* p. 26

1.3. - Les enjeux du tutorat p. 28

1.3.1. - *Les enjeux pour la personne tutorée* p. 28

1.3.2. - *Les enjeux pour l'entreprise* p. 29

1.3.3. - *Les enjeux pour la branche professionnelle* p. 30

1.3.4. - *Les enjeux pour le territoire* p. 31

1.3.5. - *Le tutorat : peu de contraintes, beaucoup d'atouts* p. 31

2 - Préconisations p. 33

**2.1. - Intégrer une nouvelle dimension du tutorat dans l'organisation
du travail au sein de la structure** p. 34

2.1.1. - *Une charte de la fonction tutorale* p. 34

2.1.2. - *Un référentiel des missions du tuteur* p. 34

2.1.3. - *Du conseil et des moyens dans la gestion du processus tutoral* p. 35

2.1.4. - *Connaître et initier à la fonction tutorale* p. 35

2.2. - Reconnaître la fonction tutorale, l'engagement de la structure et le professionnalisme du tuteur	p. 36
2.2.1. - <i>Des aides financières incitatrices pour un tutorat de qualité</i>	<i>p. 36</i>
2.2.2. - <i>Un titre de « tuteur » au niveau régional</i>	<i>p. 36</i>
2.2.3. - <i>Un développement du lien formateur / tuteur</i>	<i>p. 37</i>
2.2.4. - <i>Une capitalisation et une promotion des bonnes pratiques.....</i>	<i>p. 37</i>
2.2.5. - <i>Un appui à la transmission-reprise d'entreprises</i>	<i>p. 37</i>

GLOSSAIRE	p. 38
------------------------	--------------



INTRODUCTION

Peu nombreux sont ceux qui peuvent prétendre avoir échappé un jour à une conversation entre amis ou entre professionnels concernant soit le nouveau, soit le stagiaire, ou encore le contrat aidé, l'apprenti, (etc.) dans l'entreprise.

La multiplication des sollicitations vers l'entreprise, qu'elle soit publique, privée ou associative, la volonté de celle-ci de s'investir dans la formation ne permet plus de laisser de côté la question de l'accompagnement de l'insertion dans le monde du travail. La massification du nombre de personnes tutorées entraîne une augmentation des besoins en nombre de tuteurs.

La question de l'accompagnement a aussi traversé de nombreux travaux de notre CESR. Entre autre, le Groupe Mixte CESR/Conseil Régional s'était penché, en 2003, sur cette problématique du tutorat et de la reconnaissance du tuteur. Des auditions et des réflexions avaient été menées mais sans déboucher sur des préconisations.

Il était donc devenu nécessaire de s'interroger sur la prise en charge de ceux qui parfois très jeunes viennent dans les entreprises pour une durée plus ou moins longue, ou au moment de l'embauche.

Cette question ne saurait seulement se réduire à un point de chute pour le « stagiaire ». Elle correspond bien à la prise en charge globale de ces personnes par un tuteur qui va les accompagner dans l'entreprise et établir des relations avec l'organisme de formation, en tenant compte des nécessités de la pédagogie de l'alternance et pour répondre aux objectifs qui lui sont donnés (besoin pour le tuteuré de progresser en termes de qualification professionnelle et/ou d'intégration dans l'entreprise).

Sans qu'il soit nécessaire de développer, il est important de rappeler le contexte régional, en particulier le faible niveau de formation général en Champagne-Ardenne, la persistance du chômage, les difficultés liées à la Transmission/reprise d'entreprises.

Le CESR Champagne Ardenne s'est donc saisi en janvier 2006 de la question du tutorat dans l'entreprise, le tuteur étant la problématique centrale de ces travaux. L'ambition est d'en approcher une définition, d'en mesurer les enjeux, d'apprécier les nécessités de formation et de reconnaissance du tuteur et de faire des propositions au Conseil Régional dans le but de contribuer à une meilleure intégration sociale et professionnelle. Il s'agit ainsi de participer à la réduction des inégalités, et de permettre la reconnaissance de la fonction positive du tuteur dans une logique d'intégration et d'insertion ou de réinsertion dans l'emploi.

METHODOLOGIE

Le CESR s'est autosaisi de la problématique du tutorat, de sa valorisation et de sa reconnaissance. En effet, de nombreux échanges, réflexions et travaux reposaient à chaque fois cette problématique comme un enjeu fort de la formation et de l'emploi.

C'est ainsi qu'un Groupe de Travail a été constitué composé de treize membres du CESR et de quatre membres extérieurs de la 2^{ème} Section « Emploi-Formation » du CESR.

Les travaux ont été conduits de janvier 2006 à septembre 2007, de la manière suivante :

- La clarification de la problématique et la formalisation de la définition du tutorat.
- La réalisation d'un premier état des lieux sur les types de contrats, stages, dispositifs incluant du tutorat.
- **L'audition d'acteurs** institutionnels et d'acteurs de terrain :
 - ARACT Champagne-Ardenne
 - Rectorat – Délégué Académique aux Enseignements Techniques
 - CFA Interprofessionnel de Châlons en Champagne
 - Centre INFFO
 - GIP-ARIFOR
 - AGEFOS-PME
 - Compagnons du Devoir et du Tour de France
 - Centre d'Aide à la Décision de l'Aube
- A partir de l'ensemble de ces éléments, **l'élaboration de préconisations** par le Groupe de Travail du CESR.

Cette démarche a été menée à partir d'un ensemble de problématiques et questions posées par le groupe de travail. Ces questions ont permis de délimiter le champ d'action et de tenter de le définir.

Quels sont les enjeux du tutorat ?

- En quoi la fonction tutorale peut-elle contribuer à une meilleure intégration sociale et professionnelle et donc participer à la réduction des inégalités ? Quelle peut-être la part contributive du tutorat par rapport à l'emploi, notamment pour les personnes en difficulté et dans le développement de la reprise d'entreprise ?
- Comment reconnaître la fonction positive du tuteur dans une logique d'intégration et d'insertion ou de réinsertion dans l'emploi ?

Qu'est-ce que le tutorat ?

- Qu'entend-on par fonction tutorale ? Quel(s) sens lui donne-t-on ?

Quelles sont les modalités de mise en œuvre du tutorat ?

- Quelle est la dimension du tutorat ? (contrats de travail, dispositifs de formation, dispositifs d'accompagnement...). Quels sont les types de tutorat existants et les acteurs concernés ? Quels sont les points forts et points faibles ? Comment est vécu le tutorat par les « tutorés » et les tuteurs ?
- Qu'est-ce qui fait qu'un tuteur se perçoit comme tel ? Comment déterminer les similitudes et les grandes différences entre les types de tutorat ?
- Les entreprises, les besoins et les situations d'alternance étant très variées, comment permettre aux tuteurs de s'adapter aux types de tutorats qui peuvent être très différents en fonction des objectifs qui leurs sont assignés (stages, apprentissage, retour à l'emploi après une longue période d'inactivité, transmission, acquisition, adaptation des savoirs...) et en fonction du public tutoré (âge, expérience professionnelle multiple ...) ? Ces types de tutorats étant parfois concomitants dans une même entreprise.
- Comment permettre aux tuteurs de s'adapter aux types de tutorat qui peuvent être très différents (âge, milieu social, expérience professionnelle multiple, longue période d'inactivité, transmission de savoir, adaptation des savoirs...). Les entreprises, leurs besoins et les situations d'alternances étant très variées du stage au contrat d'apprentissage, comment permettre à un tuteur de s'adapter aux différents types de tutorat qui peuvent aussi être concomitants dans une entreprise ?

- Quels sont les besoins de développement de compétences des tuteurs ?
Comment définir des niveaux de capacités et la qualification des tuteurs ?
Quels sont les moyens pour les atteindre ? Comment les satisfaire ?
Comment permettre et améliorer l'accès à la formation et aux autres modes
d'acquisition de compétences ? Quels peuvent être les apports de la formation
des tuteurs ? Comment prendre en compte la formation des tuteurs dans le
cadre de la formation continue ?
- Quels sont les outils utilisés ?
- Comment valoriser la fonction tutorale ?

	OBJECTIFS	METHODES	CALENDRIER
1	Cadrage de la saisine : <ul style="list-style-type: none"> ➤ composition du groupe de travail et désignation du rapporteur ➤ rédaction du cahier des charges 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Organisation d'une journée de réflexion sur « L'accompagnement » ➤ Auditions : ARACT, Education Nationale, CFA, AGEFOS-PME ➤ Clarification de la problématique d'étude 	1 ^{er} semestre 2006
2	Recueil d'éléments sur les pratiques tutorales, les enjeux, les modalités...	Le groupe de travail procéda à des auditions qui comprenaient, entre autres, celles de : <ul style="list-style-type: none"> ➤ l'ARIFOR afin de recueillir les éléments sur les réflexions menées sur le tutorat et les actions entreprises (formations, livrets...) ➤ le Centre Inffo / Cédéfop ➤ l'Education Nationale ➤ la Région ➤ des représentants d'entreprises ➤ des OPCA ➤ des Organismes de formation de tuteurs ➤ un Centre d'Aide à la Décision ➤ des Organismes de formation en alternance 	Septembre 2006 à février 2007
3	Formalisation des éléments de diagnostic et des préconisations	Réunions du groupe de travail	Mars à juin 2007
4	Validation du rapport par la 2^{ème} Section	Réunion de la 2 ^{ème} Section	septembre 2007
5	Présentation du rapport en Assemblée Plénière du C.E.S.R.		Octobre 2007
6	Remise du rapport et diffusion		Octobre 2007

1 - TUTORATS ET FONCTIONS TUTORALES

1.1. - Une définition

Du côté de l'étymologie, **TUTEUR** vient du mot latin « *tutor* » qui signifie « défenseur », « protecteur », « gardien ».

Le dictionnaire le *Petit Robert* en donne trois définitions :

1. « Personne chargée de veiller sur un mineur ou un incapable majeur, de gérer ses biens et de le représenter dans les actes juridiques ».
2. « Enseignant qui suit, assiste et conseille particulièrement un élève ou un groupe d'élèves ».
3. « Tige, armature de bois ou de métal fixée dans le sol pour soutenir ou redresser des plantes ».

Le terme « tuteur » renvoie ainsi à un étau, à l'étauage qui signifie « prendre appui sur ». C'est l'idée de la rampe, d'un garde fou. « Le tuteur doit assurer une continuité pour que la personne tutorée aille jusqu'au bout de sa tâche ».¹

De nombreuses définitions du tutorat existent au sein de documents et rapports. Cependant, chacun semble s'accorder sur un socle commun donnant pour définition du rôle du tuteur les éléments suivants :

Le tuteur a pour mission d'accueillir, d'aider, d'informer, de guider les jeunes ou les adultes pendant leur séjour dans l'entreprise.

Il assure également, dans les conditions prévues dans le contrat, la liaison entre les organismes de formation et les salariés de l'entreprise qui participent à l'acquisition, par le jeune ou l'adulte, de compétences professionnelles ou l'initient à différentes activités professionnelles.

¹ Florent Dupont et Jacques Terracol, Université Lyon 1.

Ainsi, le tutorat se caractérise par une relation entre un professionnel ou plusieurs professionnels (que l'on peut nommer « équipe tutorale ») et une personne en découverte, confirmation ou en apprentissage d'un métier dans son environnement. La « situation formative » qui lie les personnes en est la clef de voûte.

De tout temps, la fonction tutorale a pu être partagée entre plusieurs salariés constituant une « équipe tutorale » au sein de laquelle il convient de désigner un « tuteur référent ». La Loi de programmation pour la cohésion sociale du 18 janvier 2005 prévoit cette disposition dans le cadre de l'apprentissage avec la désignation d'un « maître d'apprentissage référent » qui assure la coordination de l'équipe en liaison avec le Centre de Formation d'Apprentis.

Le tuteur n'est pas toujours désigné officiellement au sein de la structure. Il peut, parfois, avoir un rôle très précis et dans d'autres situations être plus sur de l'informel.

Le tuteur peut être considéré sous certains aspects comme un « médiateur » entre la situation de travail et la personne. Il est régulièrement amené à prendre en compte les problématiques individuelles qui peuvent interférer dans la formation de la personne.

Le tuteur n'a pas encore de statut particulier ni d'identité particulière ; il a par contre une expérience et des compétences spécifiques.

Le tuteur est toujours un expert, mais l'inverse n'est pas vrai. Il ne suffit donc pas d'être expert dans une tâche pour être un bon tuteur. En particulier un bon tuteur doit être sensible au besoin d'information du tuteur. Il doit aussi favoriser une participation active de la personne tutorée pour progresser dans l'apprentissage d'une tâche ou pour la résolution d'un problème. Le tuteur doit être en mesure de lui déléguer une initiative croissante dans l'exécution de la tâche au fur et à mesure de ses progrès.

1.2. - Les formes et les modalités de mise en œuvre

1.2.1. - Une diversité de situations

Il apparaît de manière très prégnante qu'il existe :

- une **diversité de « tuteurs »**,
- une **diversité de personnes tutorées**
- et une **diversité de fonctions données au tutorat**.

Cette diversité est étroitement liée à l'environnement dans lequel s'exerce le tutorat.

Dans un premier temps, il convient de s'attarder sur la diversité des profils des personnes tutorées.

Différents critères entrent en ligne de compte par rapport aux personnes tutorées :

- leur âge (jeunes et adultes),
- leur niveau de formation initiale,
- leur degré d'autonomie,
- leur statut (jeune scolarisé, demandeur d'emploi, salarié...)...

Cette diversité de profil des personnes tutorées est également présente au niveau du lieu d'exercice du tutorat.

En effet, le tutorat peut s'exercer dans tout type d'entreprise ou de structure, que ce soient des entreprises privées à but lucratif, des entreprises privées à but non lucratif, des associations...

Les structures peuvent avoir des tailles variées, allant d'une Très Petite Entreprise à un grand groupe et le tutorat est présent dans les différents secteurs d'activité économique.

Il existe également une diversité de tuteurs en fonction du cadre dans lequel le tutorat s'inscrit.

Le tutorat est présent dans le cadre de contrats aidés, de contrats d'apprentissage, de contrats de professionnalisation, de périodes de professionnalisation, de stages de découverte de l'entreprise...

Le tutorat peut parfois exister sans être formalisé et il n'est pas toujours obligatoire dans le cadre de la formation ou du stage.

Les modalités peuvent aussi être très variées en termes de durée, d'objectifs et de fonctions dévolues au tuteur.

Cette pluralité présente dans toutes les composantes du tutorat en fait toute sa complexité en termes de définition des rôles et missions, de description des activités et des compétences nécessaires, de la reconnaissance et exige de trouver une forme adaptée de préconisations qui permette de maintenir cette richesse.

1.2.2. - Des dispositifs et contrats faisant appel à du tutorat

Nota bene :

Les principaux dispositifs et contrats faisant appel à du tutorat de manière obligatoire ou facultative sont repris dans les tableaux ci-après.

Il ne s'agit pas d'une liste exhaustive dans la mesure où, par exemple, des formations universitaires font appel à du tutorat et ne sont pas mentionnées.

La première situation qui vient à l'esprit lorsque l'on parle de tutorat et de tuteur est l'apprentissage.

En effet, pour les formations par apprentissage, le jeune est obligatoirement suivi par un maître d'apprentissage (ou par une équipe tutorale).

Le maître d'apprentissage, qu'il soit employeur ou non, doit pouvoir disposer sur son temps de travail des disponibilités nécessaires à l'accompagnement de l'apprenti et aux relations avec le CFA. Il doit également veiller à ce que le maître d'apprentissage bénéficie de formations lui permettant d'exercer correctement sa mission et de suivre l'évolution du contenu des formations dispensées à l'apprenti et des diplômes qui les valident.

Pour ce qui relève de l'accès des salariés à la formation, les partenaires sociaux, signataires de l'Accord National Interprofessionnel du 5 décembre 2003, ont exprimé leur attachement au développement du tutorat², même si la Loi ne rend pas obligatoire la présence d'un tuteur.

En effet, la loi du 4 mai 2004 relative à la formation professionnelle tout au long de la vie a mis en place deux nouveaux dispositifs en alternance : le contrat de professionnalisation et la période de professionnalisation. La désignation du tuteur et sa formation sont rendues facultatives³. Cependant, la loi prévoit que des accords de branches professionnelles ou interprofessionnelles peuvent inciter ou rendre obligatoire la désignation et/ou la formation du tuteur.

² *Accord National Interprofessionnel du 5 décembre 2006 - Titre 6 les dispositions relatives à l'accueil, au tutorat et aux missions d'enseignement, chapitre 2, article 6-4 : « Le développement du tutorat est de nature à accroître la qualité et l'efficacité des actions conduites dans le cadre des dispositifs de formation professionnelle ».*

³ *Article L.981-3 de la Loi du 4 mai 2004 concernant les contrats et les périodes de professionnalisation « un tuteur peut être désigné par l'employeur pour accueillir et guider dans l'entreprise les salariés en contrats ou périodes de professionnalisation »*

Article L.983-3 : les OPCA prennent en charge les dépenses exposées pour chaque salarié ou pour tout employeur de moins de 10 salariés qui bénéficie d'une action de formation en qualité de tuteur chargé d'accueillir et de guider dans l'entreprise les salariés en contrat ou période de professionnalisation ».

Les exemples de 3 branches professionnelles :

- Habillement : il y a versement de la prime pour l'exercice de la fonction tutorale uniquement si le tuteur suit une formation de tuteur ou a suivi une formation de tuteur au cours des 5 dernières années.
- Industries électriques et gazières : le tuteur doit être volontaire et bénéficier d'une expérience professionnelle reconnue. Son quota d'heures Droit Individuel à la Formation est augmenté de 5 heures par an. Soit 25 heures au lieu de 20 heures.
- Organismes du régime général de la Sécurité sociale : dans le cadre des contrats et périodes de professionnalisation, le tuteur disposera d'une préparation spécifique à sa mission, ainsi que de la disponibilité en temps nécessaire à l'exercice de sa fonction. « Les cahiers des charges des dispositifs institutionnels de formation, qu'ils relèvent ou non de la professionnalisation, doivent spécifier le rôle des tuteurs dans l'accompagnement des stagiaires et des conditions de leur propre préparation à l'exercice de la fonction ».

Pour ce qui est du champ de l'Education Nationale, conformément à la loi d'orientation sur l'éducation du 10 juillet 1989 (article 7)⁴, tous les enseignements professionnels comportent un stage ou une période de formation en entreprise obligatoires.

Les périodes de formation en entreprise ont été conçues principalement pour faciliter l'acquisition et/ou la validation de certains savoirs et savoir-faire définis dans les référentiels de certification des diplômes. Ces savoirs ne sont pleinement mis en œuvre que dans le cadre d'activités exercées dans le milieu professionnel.

Pour les périodes en entreprise qui ne font pas l'objet d'une évaluation certificative, il s'agit de stages. Pour les stages, les objectifs principaux sont la découverte du milieu professionnel et/ou la mise en application d'acquis de la formation en établissement.

La mise en œuvre des périodes implique une continuité pédagogique entre l'établissement scolaire et l'entreprise et bien évidemment la désignation d'un tuteur qui a en charge l'accueil en milieu professionnel.

⁴ Article 7 « La scolarité peut comporter, à l'initiative des établissements scolaires et sous leur responsabilité, des périodes de formation dans des entreprises, des associations, des administrations ou des collectivités territoriales en France ou à l'étranger. Ces périodes sont conçues en fonction de l'enseignement organisé par l'établissement qui dispense la formation. Elles sont obligatoires dans les enseignements conduisant à un diplôme technologique ou professionnel ».

Tableau synthétique⁵ de différents dispositifs et contrats dans lesquels la fonction tutorale est présente :

Statut du tuteuré Objectifs du dispositif	Scolaire	Stagiaire de la Formation Professionnelle	Salarié
Orientation	4 ^{ème} et 3 ^{ème} en alternance Section d'Enseignement Général et Professionnel Adapté (SEGPA) 3ème avec découverte professionnelle Classe préparatoire à l'apprentissage (CPA) Apprentissage junior (<i>selon devenir</i>)	Stages « orientation-remobilisation » du Programme Régional de Formation Contrat d'insertion dans la vie sociale (CIVIS)	Contrat Initiative Emploi
Certification ou professionnalisation	Formations diplômantes : - Certificat d'aptitude professionnelle (CAP) - Brevet d'études professionnelles (BEP) - Bac Professionnel - Brevet de technicien supérieur (BTS) - Mentions complémentaires (MC)	Stages « préqualification et qualification » du Programme Régional de Formation Contrat d'insertion dans la vie sociale (CIVIS)	Contrat d'apprentissage Contrat de professionnalisation Contrat initiative emploi Contrat jeune entreprise Contrat d'avenir Contrat d'insertion revenu minimum d'activité (CI-RMA)
Adaptation	Formation complémentaire d'initiative locale (FCIL)	Stages « adaptation » du Programme Régional de Formation Contrat d'insertion dans la vie sociale (CIVIS)	Contrat initiative emploi Contrat d'accompagnement à l'emploi

Reprise d'entreprise

Le cédant d'une entreprise artisanale ou commerciale qui fait valoir ses droits à la retraite peut conclure une convention de tutorat avec le repreneur⁶.

⁵ Sources : Délégation Académique aux Enseignements Techniques Académie de Reims - Mars 2006.

⁶ Dans la perspective d'assurer la transmission de l'expérience professionnelle auprès du repreneur d'une entreprise, l'article L.129-1 du code de commerce issu de l'article 24 de la Loi du 2 août 2005 en faveur des petites et moyennes entreprises prévoit que le cédant d'une entreprise, peut, sous certaines conditions, effectuer une prestation de tutorat auprès de son successeur. Une convention doit être conclue entre le cédant demandant à bénéficier de ses droits à la retraite et le repreneur de son entreprise.

Quelques détails de dispositifs et contrats

Dispositif-Contrat	Bénéficiaires	Compétences requises	Missions-rôles du tuteur
<p>Contrat d'apprentissage</p> <p>Tutorat obligatoire tout au long du contrat d'apprentissage.</p> <p>« Maître d'apprentissage »</p>	<p>8 719 contrats d'apprentissage en 2006.</p> <p>Jeunes de 16 à moins de 26 ans (26 ans révolus pour les personnes handicapées). Des dérogations peuvent être accordées</p> <p>Du niveau V au niveau I.</p>	<p>La fonction tutorale peut être partagée entre plusieurs salariés constituant une équipe tutorale au sein de laquelle est désigné un « maître d'apprentissage référent » assurant la coordination de l'équipe et la liaison avec le CFA (loi de programmation pour la cohésion sociale 18/01/2005).</p> <p>Peut remplir les fonctions de maître d'apprentissage celui qui possède :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ soit un titre ou un diplôme au moins égal à celui préparé, ainsi qu'une expérience professionnelle de 3 ans en relation avec la qualification visée par ce diplôme ou ce titre ; ▶ soit une expérience professionnelle de 5 ans en relation avec la qualification préparée par l'apprenti et un niveau minimal de qualification déterminé par le comité départemental de l'emploi. 	<p>Accueillir, aider, informer et guider le jeune pendant son séjour dans l'entreprise ainsi que veiller au respect de son emploi du temps en l'informant des droits et devoirs liés à sa situation de salarié.</p> <p>Etre informé du recrutement du jeune et des conditions de sa formation et des moyens pédagogiques mis à sa disposition.</p> <p>Coordonner l'intervention des différentes personnes mobilisées dans le cadre de la réalisation du dispositif.</p> <p>Mobiliser les moyens nécessaires pour favoriser l'obtention du diplôme par l'apprenti.</p> <p>Assurer la liaison entre les différents acteurs qui participent au processus tutorial, à « l'acquisition par le jeune de compétences professionnelles ou l'initiation à différentes activités professionnelles » : organisme de formation, salariés de l'entreprise.</p>
<p>Contrat de professionnalisation</p> <p>Tutorat facultatif sauf si un accord de branche en fait une condition préalable</p>	<p>2 419 contrats de professionnalisation en 2006 (dont 2 163 jeunes de moins de 26 ans).</p> <p>Deux types de publics :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ les personnes de 16-25 ans sans qualification, ▶ les personnes de 26 ans et plus, pour lesquelles un parcours de professionnalisation paraît nécessaire pour favoriser leur retour vers l'emploi. 	<p>Doit être choisi parmi les salariés qualifiés de l'entreprise. La personne choisie doit être volontaire et justifier d'une expérience professionnelle d'au moins 2 ans dans une qualification en rapport avec l'objectif de professionnalisation visé. L'employeur peut aussi assurer lui-même le tutorat s'il remplit les conditions de qualification et d'expérience.</p>	<p>Accueillir, aider, informer et guider le bénéficiaire du contrat de professionnalisation.</p> <p>Veiller au respect de l'emploi du temps.</p> <p>Assurer la liaison avec l'organisme ou le service de formation chargé de mettre en œuvre les actions d'évaluation et d'accompagnement ainsi que les enseignements généraux, professionnels et technologiques, et participe à l'évaluation du suivi de la formation.</p> <p>Disposer du temps nécessaire pour exercer ses fonctions de tuteur et se former.</p>

Dispositif-Contrat	Bénéficiaires	Compétences requises	Missions-rôles du tuteur
<p>Période de professionnalisation</p> <p>Tutorat facultatif, sauf si un accord de branche en fait une condition préalable.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ salariés dont la qualification est insuffisante au regard des évolutions des organisations et des technologies, selon les priorités définies par accord de branche ; ▶ salariés comptant 20 ans d'activité professionnelle ou âgés d'au moins 45 ans et disposant d'une ancienneté minimum d'1 an au sein de la dernière entreprise qui les emploie ; ▶ salariés qui envisagent la création ou la reprise d'une entreprise ; ▶ bénéficiaires de l'obligation d'emploi mentionnés à l'art. L.323-3 du code du travail (notamment travailleurs handicapés ; ▶ femmes reprenant leurs activités professionnelles après un congé maternité ou hommes et femmes après un congé parental. <p><i>Ces éléments peuvent être complétés ou modifiés par accord de branche</i></p>		<p>Accueillir, aider, informer et guider le bénéficiaire du contrat de professionnalisation.</p> <p>Veiller au respect de l'emploi du temps.</p> <p>Assurer la liaison avec l'organisme ou le service de formation chargé de mettre en œuvre les actions d'évaluation et d'accompagnement ainsi que les enseignements généraux, professionnels et technologiques, et participe à l'évaluation du suivi de la formation.</p> <p>Disposer du temps nécessaire pour exercer ses fonctions de tuteur et se former.</p>
<p>Contrat Initiative Emploi</p> <p>Tutorat facultatif.</p>	<p>1 189 contrats initiative emploi en 2006.</p> <p>Personnes sans emploi rencontrant des difficultés sociales et professionnelles d'accès à l'emploi.</p>	<p>Employeurs du secteur marchand.</p> <p>Tutorat exercé par un salarié de l'entreprise.</p>	<p>Concerne les personnes rencontrant les plus grandes difficultés d'accès à l'emploi.</p> <p>Faciliter l'intégration et accompagner le salarié dans la réalisation de son travail (accueil, information, liaison avec l'organisme de formation).</p>
<p>Contrat d'accompagnement dans l'emploi</p> <p>Tutorat facultatif.</p>	<p>6 291 contrats d'accompagnement dans l'emploi en 2006.</p> <p>Personnes sans emploi rencontrant des difficultés sociales et professionnelles particulières d'accès à l'emploi.</p>	<p>Employeurs du secteur non marchand.</p>	<p>Accompagner le salarié dans la réalisation de son travail.</p>

Dispositif-Contrat	Bénéficiaires	Compétences requises	Missions-rôles du tuteur
Contrat d'avenir Tutorat facultatif.	3 132 contrats d'avenir en 2006. Bénéficiaires du RMI, de l'allocation de solidarité spécifique ou de l'allocation de parent isolé (API) depuis au moins 6 mois au cours des 12 derniers mois.	Employeurs du secteur non marchand.	Le salarié doit bénéficier obligatoirement d'actions de formation et d'accompagnement qui peuvent être menées pendant le temps de travail et en dehors de celui-ci (dans la limite de la durée légale du travail). Engagements réciproques consignés dans la convention liant les parties : ▶ l'employeur s'engage à mettre en œuvre les actions d'accompagnement, de tutorat, de formation et de validation des acquis prévues par la convention ; ▶ le salarié s'engage à suivre les actions d'accompagnement, de tutorat, de formation et de validation des acquis prévues concourant à son insertion professionnelle.
Contrat jeune en entreprise Tutorat facultatif.	1 609 contrats jeune en entreprise en 2006 ▶ Agé de 16 à 23 ans, titulaire d'un CAP ou d'un BEP ou sans qualification ; ▶ Agé de 16 à 26 ans, en accompagnement renforcé dans CIVIS ; ▶ N'ayant pas travaillé dans l'entreprise dans les 12 mois précédant l'embauche, sauf en CDD ou intérim.		Accompagner la personne pour faciliter son intégration professionnelle
Parcours d'accès aux carrières des fonctions publiques territoriales, hospitalières et d'Etat (PACTE) Tutorat obligatoire.	Accessible à tous les jeunes de 16 à 25 ans révolus sortis du système éducatif sans diplôme ou sans qualification professionnelle reconnue ou n'ayant pas atteint le niveau du baccalauréat.	Tuteur désigné dans le service d'affectation de l'agent.	Accueillir, accompagner et encadrer l'agent. Suivre la formation du jeune, son emploi du temps, ses difficultés et progrès. Tenir un carnet de suivi. Ce carnet est joint au dossier de l'intéressé, dont dispose la commission de titularisation pour émettre un avis sur son aptitude professionnelle.

Dispositif-Contrat	Bénéficiaires	Compétences requises	Missions-rôles du tuteur
<p>Période de formation en entreprise</p> <p>Les périodes en entreprises sont soit :</p> <ul style="list-style-type: none"> - des « stages », - des « PFE - Périodes de Formation en Entreprise » - des « PFMP - Périodes de Formation en Milieu Professionnel ». <p>Tutorat obligatoire.</p>	<p>Jeunes préparant un diplôme professionnel par la voie scolaire (en lycée professionnel public ou privé sous contrat).</p> <p>CAP – BEP – BAC Professionnel – BTS.</p> <p>En 2005, du CAP au BTS cela représentait 18 956 élèves en entreprise pour 6 174 semaines programmées.</p>	<p>La durée des périodes de formation en entreprise est fixée par chaque règlement d'examen correspondant au diplôme préparé. Cependant, les stages même s'ils sont eux aussi obligatoires, ils ne sont pas évalués à l'examen contrairement aux périodes de formation en entreprise et aux périodes de formation en milieu professionnel.</p>	<p>Mettre en place la procédure d'accueil du jeune dans l'entreprise.</p> <p>Déterminer, en partenariat avec l'établissement les activités à confier au jeune.</p> <p>Organiser le déroulement de cette période en fonction des activités choisies</p> <p>Aider l'élève à s'intégrer dans l'entreprise (le tuteur devient son référent).</p> <p>Informé le jeune sur les règles de l'entreprise (prévention et règles de sécurité)</p> <p>Coopérer avec l'établissement pour construire et renseigner le document de liaison.</p> <p>Participer, avec l'équipe pédagogique, à l'évaluation de cette période de formation, notamment dans le cadre du contrôle en cours de formation (CCF).</p>
<p>Stage découverte de l'entreprise</p>	<p>Jeunes et adultes qu'ils soient dans des dispositifs de formation initiale ou continue où dans le cadre d'une orientation professionnelle.</p>		<p>Mettre en place la procédure d'accueil dans l'entreprise.</p> <p>Organiser le déroulement de cette période.</p> <p>Informé sur les règles de l'entreprise.</p> <p>Présenter les différentes activités de l'entreprise.</p> <p>Coopérer avec l'établissement pour construire et renseigner le document de liaison si nécessaire.</p>

1.2.3. - Les rôles et les missions du tuteur

Les rôles des tuteurs peuvent être très différents en fonction des objectifs de la période de formation en entreprise.

Ces objectifs peuvent être liés :

- à l'acquisition d'une qualification ou de compétences.
Le tuteur est un professionnel reconnu qui doit transmettre des savoir-faire techniques.
- à l'obtention d'un diplôme.
Dans ce cas, le tuteur devra savoir faire découvrir l'entreprise, les différents aspects du métier et répondre à la demande de l'organisme de formation.
- à un parcours d'insertion sociale et professionnelle.
Là, le rôle du tuteur est avant tout d'écouter, de dialoguer et d'accompagner en s'appuyant sur des actes professionnels. Il participe à l'insertion sociale en aidant à construire ou à valider un projet professionnel. Dans ce cas, un encadrement quotidien permet de s'initier au monde du travail, de respecter les règles de l'entreprise et d'acquérir des aptitudes comportementales.

La définition du tutorat a permis de mettre en évidence la fonction clé du tuteur dans l'articulation entre l'entreprise et l'organisme de formation. Il doit favoriser la complémentarité entre le système formatif et l'appareil productif en développant des situations formatives sur le lieu de travail.

La fonction tutorale revêt donc un caractère dynamique et pédagogique pour transférer des éléments de savoir en situation professionnelle.

Le seul tuteur précisément décrit par la législation française en termes de statut et de fonction est le maître d'apprentissage (en relation avec les Centres de Formation d'Apprentis). Un titre de Maître d'Apprentissage Confirmé (MAC) a même été mis en place à cet effet⁷.

⁷ Le titre de maître d'apprentissage confirmé est attribué par les chambres d'agriculture, les chambres de commerce et d'industrie et les chambres de métiers et de l'artisanat lorsqu'il s'agit de leurs ressortissants et des conjoints collaborateurs de ceux-ci inscrits aux différents répertoires.

Dans les autres cas, ce titre est attribué par les organismes créés ou désignés à cet effet par les organisations patronales et syndicales par voie d'accord collectif étendu, sous réserve de la conclusion par chaque organisme avec l'Etat de la convention prévue (...).

En application de l'article 65 de la loi quinquennale n°93-1313 du 20 décembre 1993 relative au travail, à l'emploi et à la formation professionnelle, le titre de maître d'apprentissage confirmé peut être décerné aux personnes qui remplissent les conditions suivantes :

- Avoir une expérience professionnelle d'au moins cinq ans ;
- Avoir une expérience d'au moins deux ans dans l'exercice des fonctions de tuteur auprès de jeunes titulaires d'un contrat d'apprentissage ou, de l'un des contrats d'insertion en alternance (...) ou d'un contrat de professionnalisation ;
- Avoir acquis des compétences et un savoir-faire en matière tutorale et pédagogique, validés selon les modalités fixées par les conventions prévues à l'article R. 117-23.

Dans l'enseignement et la formation en général, se dégagent sept objectifs essentiels du tutorat :

- Permettre le suivi de la personne : gestion du temps de travail, des conflits, orientation vers des spécialistes si nécessaires ;
- Favoriser la régulation des regroupements des personnes par une meilleure connaissance de chacun d'eux et établir des liens entre les diverses activités ;
- Aider l'établissement scolaire à prendre mieux en compte le vécu de la personne qui apprend, pour soutenir sa motivation, mieux évaluer son travail ;
- Instaurer un nouveau mode de communication entre adultes et jeunes, facteur de régulation de la vie en collectivité et notamment des conflits ;
- Aider à l'articulation entre le temps de travail scolaire et les activités extra-scolaires ;
- Favoriser l'articulation entre le projet (personnel, professionnel) de l'élève et le projet de l'établissement ;
- Permettre à la personne de prendre une part active dans les changements pour devenir un acteur de sa formation.

Au delà de la relation du tuteur avec le stagiaire, le tutorat est une fonction dans l'entreprise qui consiste à : accueillir et former ceux qu'elle désire intégrer provisoirement ou durablement.

En fonction du type de dispositif dans lequel s'inscrit le tutorat, le tuteur aura au moins deux grands types de missions différentes et complémentaires :

- **La première mission du tuteur vise à l'acquisition de compétences professionnelles.**

Dans cette situation, le tuteur accompagne l'acquisition de savoirs et de compétences pour l'apprentissage d'un métier, l'obtention d'un diplôme... Il s'agit d'un professionnel reconnu qui doit transmettre, entre autres, des savoirs techniques pour faire découvrir les différents aspects du métier de l'entreprise.

Des objectifs de formation sont fixés. Ils peuvent aller de la simple découverte d'une profession (exemple : recherche d'orientation pour un jeune) à l'acquisition d'un diplôme professionnel (exemple : apprentissage). Dans la première situation, le tuteur facilitera l'observation, la connaissance des éléments constitutifs d'un métier. Dans la deuxième situation faisant référence à l'apprentissage, le tuteur devra à la fois déterminer l'itinéraire de formation (comportement professionnel attendu, objectifs, évaluation) et les stratégies pédagogiques.

- **La seconde mission vise à faciliter l'intégration dans le milieu professionnel.**

Sans être aussi technique que la première, elle n'en est pas moins complexe et indispensable, car de là dépendra fortement le résultat final de la formation et de l'intégration. Les enjeux de cette mission vont donc porter sur la création d'un environnement à la fois sécurisant et structurant pour la personne en formation ou en emploi.

Dans cette situation, le tuteur accompagne le changement de statut social de la personne. Il a un rôle avant tout d'écoute, de dialogue et d'accompagnement en s'appuyant sur des actes professionnels. Il participe à l'insertion sociale en aidant à construire ou à valider un projet professionnel.

Dans ce cadre, un encadrement quotidien permettant d'initier la personne au monde du travail, au respect des règles de l'entreprise, à l'acquisition des aptitudes comportementales doit se mettre en place.

Le tuteur doit favoriser la mise en place de repères (personnes, lieux, règles) pour le nouvel arrivant afin que celui-ci s'approprié un environnement de travail structuré.

Ici encore, le rôle du tuteur varie. Dans certains cas, il lui suffira de transmettre des informations pour que la personne se repère dans un contexte nouveau. Dans d'autres cas, le tuteur devra être plus présent pour faciliter la découverte du monde du travail (pour un jeune apprenti ou pour une personne en phase d'insertion) ou pour accompagner une structuration sociale et professionnelle (pour une personne éloignée du monde du travail).

Dans les différentes situations, le tuteur, médiateur entre la situation de travail et la personne, doit prendre en compte les problématiques individuelles qui peuvent interférer dans la formation et l'intégration de la personne.

Suivant la taille de la structure et son organisation, les tuteurs et l'organisation du tutorat peuvent être différents.

- Dans les micro-entreprises, le chef d'entreprise est le plus souvent le tuteur. Il est à la fois le tuteur « hiérarchique-administratif »⁸ et « opérationnel »⁹.
- Dans les petites entreprises, le dirigeant confie plus fréquemment le tutorat à un de ses collaborateurs.
- Dans les structures dites de taille moyenne, on parle plus d'équipe tutorale. Il y aura le chef de service ou d'atelier qui sera le tuteur « hiérarchique-administratif » et le salarié sur le poste de travail correspondant qui sera le tuteur « opérationnel ».
- Dans les structures de grande taille, c'est au sein de la Direction des Ressources Humaines que l'on retrouve le tuteur « hiérarchique », puis le chef de service ou d'atelier occupe la fonction de tuteur « administratif » et enfin le salarié sur le poste de travail est le tuteur « opérationnel ».

De manière transversale à cette typologie d'entreprises, la diversité de l'organisation du travail, propre à chaque structure, va aussi influencer sur le tutorat.

Comme cela a déjà été mentionné, il y a assez souvent une équipe tutorale autour de la personne. Et lorsqu'il est mentionné « un tuteur opérationnel », il peut y avoir plusieurs salariés dans l'entreprise qui sont amenés à un moment ou à un autre à consacrer du temps à la personne tutorée sur différentes activités.

⁸ Le tuteur hiérarchique-administratif est le responsable du dispositif. C'est celui qui signe la convention et qui s'engage en même temps que l'entreprise. Il intègre le tutorat dans la politique de l'entreprise et dégage les moyens nécessaires à la réalisation du tutorat.

⁹ Le tuteur opérationnel est celui qui donne le travail et favorise les apprentissages et fait acquérir les compétences.

1.2.4. - La professionnalisation des tuteurs

La professionnalisation des tuteurs est un volet important de leur reconnaissance. Permettre au tuteur de se former c'est déjà reconnaître la valeur de son rôle et de ses missions.

Différents dispositifs de professionnalisation sont proposés depuis quelques années aux structures et aux tuteurs :

- des demi-journées ou des journées d'information
- des réunions de travail
- des formations en présentiel de 1 à 10 jours sous formes de séminaires ou ateliers
- des formations-action
- des formations à distance
- des formations qui combinent présentiel et formation à distance
- des suivis à distance
- de l'accompagnement professionnel (coaching)
- ...

Mais l'intérêt d'une formation et d'un accompagnement n'est pas toujours perçu au départ par l'entreprise et le tuteur comme une nécessité.

Lorsque le tuteur participe à une formation, il se rend souvent compte de l'importance de cette mission et qu'être un bon professionnel ne suffit pas toujours.

Les modalités en termes de durée et d'organisation sont très diverses dans la mesure où les entreprises et les tuteurs n'ont pas les mêmes contraintes suivant leur secteur d'activité.

Généralement, il est souhaité une souplesse et en même temps cette souplesse ne facilite pas toujours un investissement total du tuteur.

De nombreuses structures proposent des formations de tuteurs : des OPCA, des Compagnies Consulaires, des Centres de Formation...

La Région elle-même finance depuis la création de la MIFCA (GIP-ARIFOR) des formations de tuteurs.

Ces formations doivent permettre de donner des outils et une méthodologie aux tuteurs et de favoriser les échanges de pratiques entre eux. L'idéal est qu'ils puissent bénéficier d'un suivi à distance par des formateurs.

Généralement la pédagogie employée est fondée sur des mises en situation.

Enfin, quelle que soit la forme choisie, il est important de se poser les questions suivantes :

- sur quoi doit-on travailler avec les tuteurs ?
- de quoi le tuteur a-t-il besoin pour exercer au mieux sa fonction ?
- quels sont les problèmes pour lesquels il doit être aidé pour qu'ils soient résolus ?
- quelles compétences doit-il acquérir ?

Synthèse :

- *Il n'existe pas une seule forme de tutorat. La définition du tutorat est toujours à contextualiser en fonction du système, des contraintes, des dispositifs, des fonctions, du statut, etc.*
- *Les fonctions du tuteur ne sont pas figées. Cependant il est possible de dégager des catégories de fonctions qui peuvent être assurées par le tuteur :*
 - *la fonction d'aide à l'apprentissage : organisation du temps, méthodologie de travail, apprentissage des gestes...*
 - *la fonction « relationnelle » avec des aspects plus psychologique d'aide et d'accompagnement par rapport au vécu, à l'intégration, à la vie collective...*
 - *la fonction de gestion des rapports entre l'apprenant et l'établissement de formation.*

Le tutorat constitue un élément majeur de socialisation, de transmission des valeurs et d'appropriation des savoir-faire opérationnels et de développement des compétences.

- *Le tutorat doit être compris comme l'une des modalités formatives qui existe dès lors que la situation de travail est organisée afin de faciliter l'apprentissage progressif du métier dans le cadre d'une relation individualisée et formalisée.*
- *Le rôle du tuteur n'est pas figé.*

1.3. - Les enjeux du tutorat

L'exercice de la fonction tutorale s'inscrit au cœur de l'insertion et de la professionnalisation. Aussi, les enjeux du tutorat se situent en termes d'EMPLOI.

1.3.1. - Les enjeux pour la personne tutorée

Pour la personne tutorée les enjeux peuvent être définis en fonction de l'objectif du dispositif dans lequel elle s'inscrit.

Il est possible de regrouper ces enjeux autour de trois axes :

- la découverte du monde du travail ;
- la qualification ;
- et l'insertion.

L'enjeu peut se situer autour de la découverte du monde du travail. Par exemple pour des jeunes lors de stages de découverte ou pour des adultes dans le cadre d'une réorientation.

De même, pour des personnes (jeunes ou adultes) qui s'inscrivent dans un dispositif de formation dit classique (apprentissage, contrat de professionnalisation...), l'enjeu va se situer autour de la qualification.

Le tutorat est ici un vecteur de formation et d'accompagnement à maîtriser un geste professionnel, à acquérir des savoirs faire.

Enfin, pour des personnes, souvent salariées et sous contrats aidés, l'enjeu principal va être de s'insérer dans le monde professionnel.

Grâce au tutorat et à l'accompagnement du tuteur, ces personnes vont pouvoir, autant que possible, retrouver ou trouver une place dans le milieu professionnel, favorisant ainsi une insertion professionnelle et sociale.

En tout état de cause, ces trois enjeux, cumulés ou non, peuvent être importants pour une personne.

Le tutorat est un moyen au service d'une insertion des jeunes en formation initiale et des adultes en formation continue, ainsi que dans le cadre de l'emploi.

1.3.2. - Les enjeux pour l'entreprise

Les évolutions des organisations du travail, la nécessité pour les seniors d'assurer le transfert de leurs savoir-faire, les nouveaux modes d'entrée dans la vie professionnelle sont au moins trois raisons qui amènent les entreprises à prendre en compte les conditions d'intégration de ses nouveaux arrivants (CDD, CDI, contrat de professionnalisation, période de professionnalisation, stagiaires...). Les entreprises sont amenées à rechercher les moyens d'améliorer cet accueil notamment par la professionnalisation des tuteurs.

Un enjeu de taille pour les années à venir dans les entreprises : la gestion du fort taux d'emploi des plus de 50 ans qui se conjugue à des difficultés de recrutement.

En effet, il va être complexe de gérer les fins de carrière de ces personnes tout en faisant face aux difficultés de recrutement et à la perte de savoir-faire engendrée par le départ à la retraite de ces salariés.

Aussi, il est nécessaire pour les entreprises d'anticiper sur ces évolutions à venir et le tutorat peut en être une des solutions.

En complémentarité de cette problématique sur les difficultés de recrutements, les entreprises peuvent être amenées à s'impliquer et à investir dans les formations en alternance et donc de développer le tutorat pour plusieurs raisons :

- Par l'alternance, l'entreprise peut anticiper ses besoins en ressources humaines. La période en entreprise constitue une période d'observation du salarié par son éventuel futur employeur. Aussi, les modalités du tutorat et les moyens qui lui sont alloués doivent permettre de rendre cette période formatrice.
- L'accompagnement du tuteur permettant l'acquisition simultanée d'une formation et d'une expérience professionnelle facilite l'intégration au poste de travail grâce à une meilleure compréhension de son contexte.
- L'intégration progressive d'un salarié permet d'associer une culture technique générale à la culture professionnelle propre à l'entreprise.
- Les échanges avec l'établissement de formation peuvent avoir des retombées positives sur le travail des tuteurs qui bénéficient des compétences techniques des formateurs et sont sensibilisés à de nouveaux outils ou processus. Le fonctionnement de l'entreprise peut s'en trouver amélioré.
- La relation avec le stagiaire et l'établissement de formation amène le tuteur à prendre du recul par rapport à son travail et à formaliser ses pratiques. Pour l'entreprise, c'est une opportunité de développement des compétences de ses salariés.
- Enfin, l'alternance est une manifestation de la citoyenneté de l'entreprise qui participe à l'effort de formation et d'intégration sociale et professionnelle des jeunes et des adultes.

« Choisir et former un tuteur, c'est optimiser le transfert des compétences et assurer une intégration rapide et durable d'un nouveau salarié ».10

C'est par une découverte des secteurs d'activités et des métiers, par une intégration des salariés, par un accompagnement et une formation que les entreprises pourront faire face à ces difficultés de recrutement et à effectuer une gestion des ressources humaine.

Que ce soit pour des contrats en alternance, pour les contrats aidés, les stages de découvertes en entreprise, dès lors que l'entreprise aura développé un tutorat efficace elle pourra :

- Intégrer plus rapidement les nouveaux entrants ;
- S'appuyer sur une dynamique interne en reconnaissant la fonction tutorale ;
- Se prévaloir d'être une « entreprise formatrice ».

Ainsi le tutorat peut permettre à l'entreprise de répondre aux problématiques d'insertion et d'intégration dans l'emploi, de transmission des compétences et voire de fidélisation de ses collaborateurs.

Les enjeux pour la structure de mettre en place les conditions nécessaires à l'exercice d'un tutorat de qualité et la motivation des tuteurs sont réels.

1.3.3. - Les enjeux pour la branche professionnelle¹¹

Pour la branche professionnelle, la qualité de l'accueil de stagiaires et de personnes en formation alternée est un véritable enjeu d'attractivité des métiers.

Différents secteurs font état de difficultés de recrutement. Investir dans le tutorat peut constituer pour eux un moyen de faire connaître les métiers du secteur et de se constituer un « vivier » de recrutement.

C'est aussi pour les entreprises de la branche un moyen de reconnaissance de la notion d'entreprise formatrice.

On le sait, l'image d'un secteur, l'image d'un métier ont beaucoup d'influence sur les orientations professionnelles des personnes, qu'elles soient ou pas en adéquation avec la réalité. Il est nécessaire pour les branches professionnelles de valoriser et faire connaître et découvrir les métiers présents.

10 Accueillir les jeunes dans l'entreprise - Union des Industries Chimiques - décembre 2006.

11 Une branche professionnelle regroupe les entreprises d'un même secteur d'activité et relevant d'un accord ou d'une convention collective.

La qualité du tutorat en est un élément fondamental. Un jeune ou un adulte bien accompagné dans une entreprise pour découvrir un métier en gardera une image plus positive.

1.3.4. - Les enjeux pour le territoire

Enfin pour le territoire, se donner les moyens de rendre le tutorat plus efficient est un véritable enjeu pour l'élévation du niveau de qualification de la population. Par le tutorat, il est possible de se construire un tissu de qualification professionnelle au niveau local et de favoriser l'intégration sociale.

C'est un vrai enjeu de renforcement de l'attractivité du territoire.

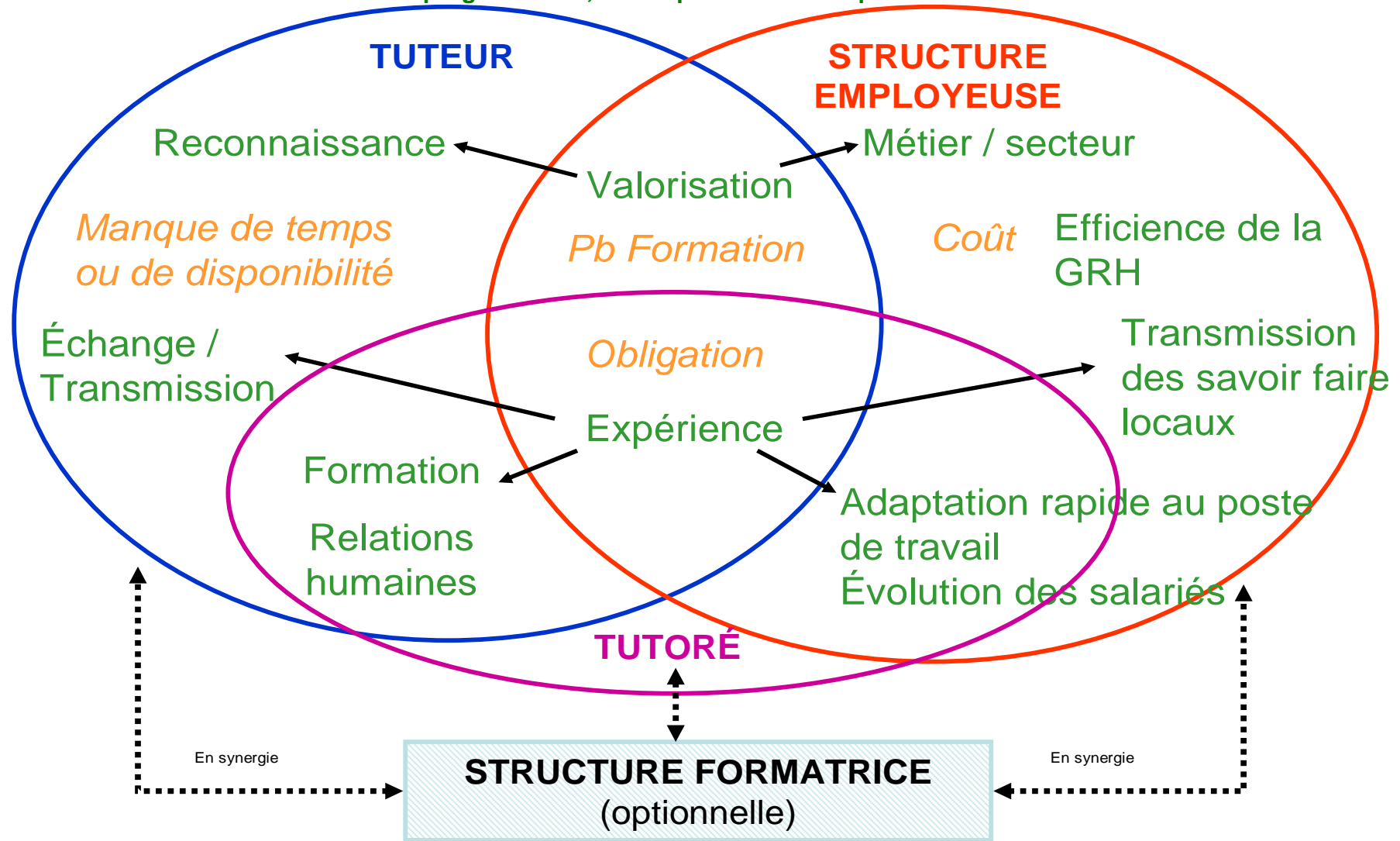
1.3.5. - Le tutorat : peu de contraintes, beaucoup d'atouts

Plutôt qu'un long développement, le schéma ci-après montre les interconnexions du tutorat entre les différents acteurs.

Il montre que les contraintes peuvent être d'ordre financier, de formation, de disponibilité, ou parfois réglementaire (apprentissage), mais surtout que les atouts eux sont beaucoup plus nombreux et permettent une approche efficiente des ressources humaines dans toutes les entreprises (transmission, valorisation, expérience, évolution, formation, relations humaines...).

LE TUTORAT : Peu de *contraintes*, beaucoup d'*atouts*

Un retour sur investissement qui peut générer un gain de productivité, du développement économique, du progrès social, et un épanouissement personnel.





2 - PRECONISATIONS

**Intégrer une nouvelle dimension du tutorat
dans l'organisation du travail au sein de la structure**

et

**reconnaître la fonction tutorale, l'engagement de la
structure et le professionnalisme du tuteur**

Dans ces préconisations, on entend par « structure » toutes les structures employeuses, au premier rang desquelles les entreprises, mais aussi les associations, les collectivités territoriales etc.

2.1. - Intégrer une nouvelle dimension du tutorat dans l'organisation du travail au sein de la structure

Définition des missions - Référentiel

Disponibilité - Temps - Aménagement temps de travail.

Moyens et ressources.

2.1.1. - Une charte de la fonction tutorale.

La qualité du tutorat relève, pour partie, de la capacité de l'entreprise à définir les moyens de réussite de la fonction qui soient adaptés à son organisation et à ses pratiques managériales.

La Région pourrait élaborer, en lien avec les partenaires du tutorat, une charte de la fonction tutorale dans l'esprit de la démarche qualité. Cette charte s'inscrirait dans un véritable dialogue avec les partenaires du tutorat que sont les organismes de formation, les entreprises, les organisations professionnelles, les compagnies consulaires...

La Région pourrait être porteuse de cette charte qui serait un véritable outil de cadrage, de dialogue et d'engagement.

Cette charte pourrait comporter différentes thématiques :

- le référentiel des missions du tuteur,
- la formation et l'accompagnement du tuteur,
- les moyens mis à la disposition du tuteur pour l'accompagnement du tuteur,
- les relations avec l'établissement de formation,
- l'évaluation...

2.1.2. - Un référentiel des missions du tuteur.

Tout en sachant que ce qui touche à l'organisation du travail est propre à chaque structure, il conviendrait que la Région se donne les moyens d'élaborer un référentiel des missions du tuteur. Ce référentiel des « Missions du Tuteur » devrait prendre en compte le fait que la « mission de tuteur » fait souvent partie de la fonction managériale. Ce référentiel s'appuierait sur les nombreux outils déjà créés.

En complémentarité, il sera nécessaire d'élaborer une démarche de communication et d'accompagnement du service des ressources humaines et des directions afin de vulgariser le référentiel tuteur et de favoriser son appropriation et sa prise en compte par les acteurs socio-économiques.

De cette façon, la Région Champagne-Ardenne devrait pouvoir aussi jouer un rôle d'impulsion au niveau national.

2.1.3. - Du conseil et des moyens dans la gestion du processus tutorial.

Dans le processus tutorial, la disponibilité du tuteur est essentielle. Il est important que la structure, quelle qu'elle soit, permette au tuteur de pouvoir remplir ses missions dans de bonnes conditions.

Le tuteur doit disposer d'une marge de manœuvre dans la gestion de son temps de travail afin de pouvoir gérer les priorités.

Ce temps de travail, disponible pour le tuteur, doit être formalisé autant que possible en amont pour pouvoir anticiper ce que cela va représenter dans l'entreprise. Il est donc nécessaire de quantifier un temps de travail qui devra être dégagé pour le tuteur afin qu'il puisse remplir ses missions.

La structure seule n'est pas toujours en mesure d'assurer l'intégralité de cette « charge » de définition des missions et de quantification du temps de travail nécessaire à leur accomplissement. Aussi, le référentiel serait une aide importante mais pas suffisante.

Il conviendrait d'envisager de développer la dimension « conseil » auprès des structures et d'optimiser les visites qui devraient être réalisées par les référents-formateurs des organismes de formation au sein des entreprises.

Ainsi, cela permettrait de clarifier avec l'entreprise :

- la quantification des missions et la disponibilité du tuteur par rapport au tuteuré ;
- l'évaluation des moyens nécessaires à l'entreprise pour intégrer ces données : temps de travail, espace de travail, disponibilité...

Que ce soit pour la partie référentiel ou pour la partie conseil dans la gestion du processus tutorial, la Région pourrait s'appuyer sur le GIP-ARIFOR et sur les partenariats noués avec les différents organismes de formation, compagnies consulaires, OPCA et autres partenaires du tutorat.

2.1.4. - Connaître et initier à la fonction tutorale

Afin de développer une meilleure connaissance des formations alternées et des dispositifs et ainsi de parvenir à une initiation à la fonction tutorale pour tous, il serait nécessaire dans les formations de formateurs de sensibiliser et de former les « formateurs » à une meilleure connaissance du monde économique et de son environnement. Vice-versa, il conviendrait de sensibiliser les entreprises aux formations alternées et à leurs dispositifs.

Enfin, il serait souhaitable de prévoir une sensibilisation-initiation à la fonction tutorale tant dans l'enseignement professionnel initial que dans les CFA, aussi bien pour les formateurs que pour les personnes formées.

2.2. - Reconnaître la fonction tutorale, l'engagement de la structure et le professionnalisme du tuteur

Reconnaissance - Valorisation - Incitation : reconnaissance de compétences (titres, VAE...), promotion, prime, distinction...

Mise en Valeur de l'action.

Gestion des âges – Transmission entre générations.

2.2.1. - Des aides financières incitatrices pour un tutorat de qualité.

De la même manière que l'aide aux entreprises peut être liée à l'embauche de salariés, certaines aides régionales devraient être liées à l'organisation d'un tutorat interne dans la structure.

La Région pourrait se positionner clairement sur le fait que le tutorat doit s'organiser de manière efficiente. Une réelle exigence devrait être affichée et défendue par la Région. L'action de la Région devrait être incitatrice et sous conditions.

Ainsi, elle devrait pouvoir instaurer un système d'aide financière à la structure pour la formation des jeunes et adultes, quel que soit le contrat ou le dispositif, du moment que cela engendre un tutorat efficace. Cette prime serait corrélée à l'effectivité constatée de la réalisation d'un tutorat répondant aux critères définis par le référentiel régional.

Il s'agirait de parvenir à donner à la structure les moyens pour compenser, en partie, les coûts engendrés par le tutorat.

En contrepartie, la structure devrait s'engager à donner les moyens au tuteur de pouvoir effectuer ses missions vis-à-vis de la personne à tutorer.

2.2.2. - Un titre de « tuteur » au niveau régional.

La Région pourrait conduire une expérimentation régionale visant à construire un dispositif de reconnaissance des missions des tuteurs au travers d'un titre spécifique.

2.2.3. - Un développement du lien formateur / tuteur.

Dans les conventions qui lient la Région avec les organismes de formation, il conviendrait d'inscrire la nécessité de renforcer les relations pédagogiques entre formateurs et tuteurs dans les structures et les organismes de formation.

2.2.4. - Une capitalisation et une promotion des bonnes pratiques.

La promotion des pratiques tutorales nécessite des actions volontaires en région. Il pourrait s'avérer utile de prévoir :

- la mise en place de lieux et de temps où les tuteurs se rencontreraient pour échanger sur leurs expériences ce qui permettrait de capitaliser les bonnes pratiques et de les diffuser en les valorisant. Quelle qu'en soit la forme adoptée, il s'agit avant tout de mettre en réseaux les acteurs premiers du tutorat que sont les tuteurs et de favoriser les échanges entre eux.
- l'organisation d'un challenge ou d'un concours des structures qui pratiquent le tutorat de manière efficace doté d'un prix régional, par filière et niveau afin de les valoriser.

Ces actions pourraient être, sans exclusive, confiées au GIP-ARIFOR, dans le cadre de ses missions actuelles.

2.2.5. - Un appui à la transmission-reprise d'entreprises.

La transmission-reprise d'entreprises est un véritable enjeu de pérennisation des entreprises et de développement économique. La Région devrait accompagner fortement et dans ce cadre soutenir le tutorat entre repreneur et cédant, renforçant en cela l'action de l'Etat dans le cadre d'une démarche expérimentale.

Les expériences d'accompagnement de la transmission-reprise ont montré que celui-ci multiplie les chances de succès.

Rappelons ici que le rapport du CESR sur la transmission-reprise des entreprises dans l'artisanat soulignait que : « *La promotion et l'accompagnement professionnel par le cédant dans la phase de transmission-reprise renvoie directement au tutorat.* »

AVIS ADOPTE A L'UNANIMITE

GLOSSAIRE

BEP	Brevet d'Etudes Professionnelles
BTS	Brevet de Technicien Supérieur
CAD	Centre d'Aide à la Décision
CAE	contrat d'Accompagnement dans l'Emploi
CAP	Certificat d'Aptitude Professionnelle
CDD	Contrat à Durée Déterminée
CDI	Contrat à Durée Indéterminée
CESR	Conseil Economique et Social Régional
CFA	Centre de Formation d'Apprentis
CIE	Contrat Initiative Emploi
CI-RMA	Contrat Insertion - Revenu Minimum d'Activité
CIVIS	Contrat d'Insertion dans la Vie Sociale
CPA	Classe Préparatoire à l'Apprentissage
DIF	Droit Individuel à la Formation
MAC	Maître d'Apprentissage Confirmé
OPCA	Organisme Paritaire Collecteur Agréé
PFE	Période de Formation en Entreprise
PFMP	Période de Formation en Milieu Professionnel
SEE	Séquences Educatives en Entreprise
SEGPA	Section d'Enseignement Général et Professionnel Adapté
VAE	Validation des Acquis de l'Expérience

Les titres et diplômes homologués sont inscrits sur une liste établit par niveau (I à V) et par groupe de métiers ou type de formation (code NSF : Code Nomenclature de Spécialité de Formation).

Les 5 niveaux sont les suivants :

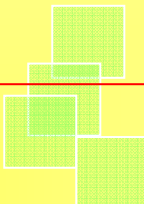
Niveau I : Niveau de formation supérieur à celui de la maîtrise ;

Niveau II : Niveau de formation comparable à celui de la licence ou celui de la maîtrise ;

Niveau III : Niveau de formation comparable au niveau du Brevet de Technicien Supérieur (BTS) ou de diplôme des Instituts Universitaires de Technologie et de fin de premier cycle de l'Enseignement Supérieur ;

Niveau IV : Niveau de formation équivalant à celui du baccalauréat ;

Niveau V : Niveau de formation équivalant à celui du brevet d'étude professionnelles (BEP) ou du Certificat d'Aptitude Professionnelle (CAP) et par assimilation du Certificat de Formation Professionnelle des Adultes (CFPA) 1^{er} degré.



**Conseil Economique et Social Régional
CHAMPAGNE-ARDENNE**
Hôtel de Région
5 rue de Jéricho
51037 Châlons-en-Champagne

Tél : 03 26 70 31 79

Fax : 03 26 21 69 76

Mail : cesr@cr-champagne-ardenne.fr

Site Web : <http://www.cesr-champagne-ardenne.fr>

