



Dream Job



Development Relationship in European Apprenticeship Methodologies to Join Organizational Best Practices

Pratique de la formation au tutorat

CONTEXTE

Actuellement, dans le réseau de l'IFAPME, les projets de formation au tutorat sont développés à titre expérimental, et dans le cadre de projets européens :

- FSE : Objectifs 1 et 3,
- FSE : Equal Observatoire de l'alternance
- FSE : Equal Tutorat – mode d'emploi
- FSE : Equal Safran
- LEONARDO : Redac.

Plusieurs constats ont amené l'IFAPME à mettre en place une formation au tutorat :

- le nombre de ruptures de contrats en entreprise augmente,
- la qualité de la formation professionnelle en entreprise peut laisser à désirer,
- la fonction de tuteur n'est pas valorisée (reconnaissance des compétences humaines, techniques et pédagogiques),
- le tuteur n'a pas toujours conscience de l'importance de sa fonction de formateur, de la disponibilité et du temps à consacrer à la formation de l'apprenant et de la place qu'il doit accorder à la progression de l'apprenant,
- le tuteur ne connaît pas le réseau de l'IFAPME dans lequel il fonctionne depuis des années ou dans lequel il s'inscrit,
- ...

LA PRÉSENTATION DU PROJET

Le projet consiste à mettre en place une formation pilote à l'attention des tuteurs. Formation pilote qui, après expérimentation, sera :

- intégrée dans le cursus scolaire des auditeurs en 2^{ème} année CE,
- proposée (à court terme) aux nouveaux chefs d'entreprise qui demandent l'agrément, et fortement recommandée aux tuteurs qui demandent une dérogation aux conditions d'âge ou d'ancienneté,
- proposée à tous les chefs d'entreprise du réseau de l'IFAPME.

Le tuteur est un personnage clé dans le système de formation en alternance du réseau de l'IFAPME : il est la personne chargée de former le jeune en entreprise.

Le tuteur peut être :

- le patron lui-même,

- le moniteur c'est-à-dire la personne déléguée par le patron pour former l'apprenant.

Le rôle du tuteur est d'organiser l'apprentissage du métier dans l'entreprise ; le centre de formation complète la formation en entreprise.

Le tuteur est donc acteur à part entière de la formation professionnelle en alternance.

Il fonde son enseignement à partir de l'analyse du métier, tel qu'il le pratique dans l'entreprise. Ainsi, il doit veiller à

- mettre en place des situations d'apprentissage pour rendre l'apprenant de plus en plus opérationnel dans l'entreprise,
- développer les compétences plus directement liées au métier et à la façon dont il a évolué,
- agir pour développer les bons comportements nécessaires à l'apprenant.

LES OBJECTIFS DE LA FORMATION

L'objectif premier de la formation est bien sûr d'améliorer la qualité de la formation pratique en entreprise en vue de maximaliser l'adéquation entre les deux pôles de l'alternance et de donner au tuteur en entreprise une véritable qualification pédagogique.

L'amélioration de la qualification pédagogique aidera le tuteur dans sa tâche et lui permettra de transmettre, de manière plus adéquate, ses savoirs :

- savoir : ensemble de connaissances acquises par une activité mentale ;
- savoir-faire : capacité à mettre en œuvre une habileté gestuelle ou conceptuelle et les savoirs nécessaires afin de mener à bien une activité ;
- savoir-faire comportemental : capacité à manifester des attitudes ou des comportements adaptés aux situations de travail.

Cette qualification pédagogique lui permettra d'allier ses connaissances pratiques et professionnelles en tenant compte des changements économiques et sociaux, de l'évolution du public-cible, des nouvelles contraintes entrepreneuriales...

L'alternance est au cœur des parcours que réalisent les apprenants :

- **L'apprentissage** assure une formation générale, technique et pratique pour des jeunes dès 15 ans par la conclusion d'un contrat d'apprentissage. Ce contrat a pour objet l'apprentissage pratique d'un métier en entreprise, complété par une formation théorique générale et professionnelle dans un Centre de formation. Il débouche sur une qualification professionnelle et sur un certificat homologué par la Communauté française.
- **La formation de chef d'entreprise** prépare à l'exercice d'une profession indépendante ou d'une fonction dirigeante au sein d'une PME. Le réseau de l'IFAPME a développé un dispositif de formation en alternance qui, au travers de la convention de stage, inclut des cours de gestion et de connaissances professionnelles préparant à la gestion générale, technique, commerciale, financière et administrative d'une entreprise. Elle débouche sur un diplôme homologué par la Communauté française.

LES DEUX PÔLES DE L'ALTERNANCE

Dans ce paragraphe, il s'agit d'identifier les principes fondateurs de l'alternance qui vont nous guider pour les actions du tuteur, et en conséquence, le contenu de sa formation.

L'alternance repose sur l'existence de deux pôles de formation : le Centre de formation et l'Entreprise. Il ne s'agit donc pas seulement de deux lieux, mais de deux « milieux » et de deux types d'activité pour l'apprenant en formation.

Deux milieux ayant chacun sa culture, ses règles, son organisation et son système hiérarchique.

D'un côté le *milieu éducatif*, centré sur la **logique du processus**, des savoirs à transmettre et des apprenants à accompagner, avec ses professionnels que sont les formateurs.

De l'autre côté *l'entreprise*, milieu organisé sur une **logique du résultat**, autour de la production de biens et de services, de la rentabilité financière, fondé sur un professionnalisme qui lui est spécifique, soumis aux contraintes des marchés.

Ces deux logiques peuvent parfois entrer en conflit.

La personne en formation passe donc alternativement d'un milieu à un autre.

L'alternance, c'est précisément l'articulation de ces deux pôles, et le renforcement de l'un par l'autre : complémentarité des rôles et interaction dans le temps.

Le **tuteur** est justement là pour faciliter l'intégration du jeune en entreprise et aider à la mise en place de l'alternance.

Disposer de tuteurs compétents susceptibles d'intégrer efficacement et de former tout nouvel apprenant constitue pour l'entreprise un atout à long terme.

Afin de professionnaliser cet aspect, il est utile de mettre en place une formation à l'attention des tuteurs.

Pour préciser les objectifs de la formation et ce à quoi doivent être formés les tuteurs, il convient de définir d'abord ce qu'on attend d'eux.

ROLE DU TUTEUR

La double mission du tuteur.

Transmettre un métier.

C'est en général la dimension la mieux perçue puisqu'elle porte sur les compétences professionnelles que l'apprenant doit acquérir.

Le tuteur forme sur le terrain. Il doit montrer, expliquer, vérifier les réalisations et suivre la progression. Il s'agit de transmettre son savoir et de rendre le travail formateur.

Faciliter l'intégration dans le milieu professionnel.

Le nouvel apprenant intègre un milieu qu'il ne connaît pas : c'est la découverte même du monde du travail, avec ses exigences et ses modes de relation.

Quand les tuteurs décrivent leur activité, ils tendent à sous-estimer cette dimension, peut-être parce qu'elle est plus complexe, qu'elle n'est pas d'ordre technique et qu'il est donc moins facile d'en parler.

Domaines d'activité du tuteur.

Accueillir et accompagner :

- préparer l'arrivée,
- accueillir,
- accompagner.

Former et organiser la progression.

Apprécier les progrès et évaluer les acquis.

Participer à la concertation avec l'organisme de formation.

Domaines d'expertise du tuteur.

Les trois domaines d'expertise du tuteur sont :

- technique : le tuteur doit être un bon professionnel,
- pédagogique : le tuteur doit pouvoir établir une progression des apprentissages, expliquer clairement, organiser des situations,
- relationnel : le tuteur doit pouvoir établir un bon contact avec l'apprenant, être encourageant, donner du feed-back positif,

UTILITE D'UNE FORMATION POUR LE TUTEUR

Bien jouer son rôle de tuteur suppose le développement de compétences spécifiques.

C'est un rôle complexe et essentiel, souvent laissé à la bonne volonté or, il y a tout intérêt à le professionnaliser.

Prendre du recul par rapport à son métier

Pour former, il faut être capable de prendre du recul par rapport à sa situation de travail. Il faut pouvoir formaliser son expertise ; le tuteur n'a pas souvent le temps ni l'habitude de le faire.

Rompre avec les modèles scolaires traditionnels

Les références pédagogiques de beaucoup de professionnels sont liées à des démarches de type scolaires et autoritaires. La relation pédagogique est souvent celle du maître à l'élève, reposant sur une transmission des savoirs. Si l'on veut développer une démarche inductive reposant sur l'expérimentation et l'analyse des problèmes, beaucoup de tuteurs ont à mettre en question leur approche spontanée de l'apprentissage.

Connaître son public

Les apprenants vivent, dans certains cas, des situations qui peuvent être très éloignées de l'expérience des tuteurs. Il existe ainsi une distance culturelle croissante entre tuteurs et apprenants, particulièrement en ce qui concerne la conception du travail, de l'entreprise. Les tuteurs ont besoin d'analyser ces écarts et de les relier aux comportements inattendus ou même choquants qu'ils peuvent rencontrer.

Identifier le contexte du tutorat

Le dispositif de la formation en alternance ainsi que les différents partenaires sont souvent inconnus du tuteur. Les tuteurs ont besoin d'être informés, de comprendre la logique de ces dispositifs pour s'y intégrer.

Démarche méthodologique du projet

Phase I : Recherche

Recherche documentaire

Nous avons procédé à une recherche :

- de documents au sein de réseau, auprès de partenaires et d'autres opérateurs de formation,
- bibliographique d'ouvrages de référence.

Recueil de données auprès de personnes ressources

Nous avons rencontré des personnes ressources :

- internes au réseau : les conseillers pédagogiques, la coordonnatrice à la tutelle, les directeurs territoriaux, des délégués à la tutelle, des directeurs de centres, des formateurs principaux, des formateurs B, des conseillers en formation, ...
- externes au réseau (partenaires) : CCW, Educam, Forem, IAWM, Centre FAC, Bruxelles-Formation, Sysfal, ...

Ces personnes ressources sont des témoins privilégiés se situant à des niveaux différents de la « chaîne » de formation.

Ces informations recueillies sont d'autant plus riches qu'elles émanent de témoins percevant la « fonction tutorale » suivant le poste qu'ils occupent au sein de la formation en alternance ; chacun ayant sa propre vision de cette fonction.

Phase II : Elaboration d'un premier schéma de programme de formation

Ce programme de formation a été :

- réalisé à partir des données recueillies au cours de la phase I,
- soumis et validé par la Coordonnatrice à la tutelle et les Conseillers pédagogiques A.

Phase III : Choix des Centres de formation

Quatre Centres de formation ont été choisis :

- deux dans le Hainaut (Objectif 1) : Charleroi et Tournai,
- deux dans le reste de la région wallonne (Objectif 3) : Liège et Namur.

Phase IV : Quatre expériences pilotes à partir de données différentes

Nous avons lancé quatre expériences pilotes en partant de données différentes pour chacune d'elle.

Cette manière de procéder permet de comparer les mises en situation et voir celle qui répond le mieux aux besoins des intéressés :

- stagiaires en 2^{ème} année CE du secteur de la construction (section peinture) : Formatpme Namur,
- tuteurs du secteur de l'automobile : Formation PME Liège,

- tuteurs tous secteurs d'activités confondus : Centre PME de Charleroi,
- tuteurs et auditeurs en 2^{ème} année CE tous secteurs d'activités confondus : FOCLAM à Tournai.

Phase V : Méthodologie de la formation

Nous avons décidé d'une **méthodologie commune aux 4 expériences pilotes**. La formation ne sera pas assurée sous forme de cours ex-cathedra :

- mettre en place une dynamique de la réflexion collective au départ des savoirs, savoir-faire et savoir-faire comportementaux des tuteurs,
- apporter des réflexions afin que les participants se posent des questions,
- répondre aux questions posées par les participants,
- partir du « vécu » du groupe et l'amener à une réflexion et une remise en question,
- travailler avec le tuteur.

Les intervenants

Nous avons choisi de faire appel à trois catégories d'intervenants sur base du *volontariat* :

- les formateurs psychopédagogues : formateurs qui dispensent la formation de formateurs,
- les conseillers pédagogiques,
- les intervenants de terrain :
 - o les formateurs principaux ou formateurs B,
 - o les délégués à la tutelle.

Les participants ont été confrontés à des intervenants Centre et à des intervenants Institut.

L'intervention active d'agents Centre et d'agents Institut s'inscrit dans une démarche constructive et positive du réseau. Il est essentiel d'assurer une cohésion entre l'Institut et les Centres de formation pour les apprenants.

Phase VI : Concrétisation de la formation pilote

Nous avons organisé des rencontres de travail :

- rencontre des délégués à la tutelle intéressés par le projet,
- rencontre avec les 4 directeurs de Centres pour le lancement de l'expérience pilote,
- rencontre des intervenants par Centre de formation afin de préparer le déroulement de la formation : qui anime telle séance ? Comment allons-nous fonctionner ?,
- rencontre des intervenants par Centre de formation afin de préparer la dernière séance de formation : mise en commun des impressions et du contenu des interventions en vue de réaliser l'évaluation et les conclusions.

Phase VII : Sensibilisation du public cible et promotion de la formation pilote

1) Envoi au public cible d'un courrier (avec talon réponse) et d'un dépliant :

- spécifiques aux tuteurs,

- spécifiques aux auditeurs.
- 2) Distribution d'affiches et de dépliants aux Services et aux Centres de formation du réseau.
 - 3) Relance téléphonique auprès des tuteurs « recommandés » par les délégués à la tutelle (et des formateurs principaux) assurant le suivi des apprenants en formation chez ces tuteurs.
 - 4) Relance téléphonique auprès des participants quelques jours avant chaque séance de formation.

Phase VIII : Evaluation de la formation pilote

Il s'agit d'une **évaluation qualitative** étant donné le nombre restreint de participants.

- 1) Questionnaire à l'attention des participants.
- 2) Evaluation orale des participants sur base de questions / réponses.
- 3) Questionnaire à l'attention des intervenants.
- 4) Rencontre de tous les intervenants dans l'objectif d'une mise en commun du contenu de leur intervention en vue d' « uniformiser » la formation. En effet, pour cette première expérience, chaque intervenant a travaillé et préparé son intervention seul.

Dans un premier temps : mise en commun par type d'intervenants :

- les délégués à la tutelle,
- les formateurs psychopédagogues,
- les représentants des Centres,
- les conseillers pédagogiques.

Un porte-parole par groupe de travail.

Dans un second temps : réunion plénière de tous les intervenants et mise en commun générale.

A court terme, ces évaluations permettront de revoir le fond et / ou la forme du programme en vue de l'améliorer et de le développer dans d'autres Centres de formation.

A plus long terme, une évaluation se fera également sur le terrain grâce aux délégués à la tutelle. Etant en contact permanent avec les jeunes et les tuteurs, ils pourront apprécier l'impact de la formation.

SYNTHÈSE

I. Présentation de la formation au sein du réseau de l'IFAPME

Etre «tuteur», c'est:

- Former un apprenti ou un stagiaire en entreprise pendant 3 ou 4 jours par semaine dans le cadre d'un contrat de formation en alternance.
- Transmettre à un jeune ses savoirs, savoir-faire, savoir-faire comportementaux et suivre son évolution tout au long du parcours de formation.
- Une valeur ajoutée dans son métier d'indépendant, de chef d'entreprise ou d'artisan.

Une formation pour qui?

Les tuteurs **volontaires** tous secteurs d'activités confondus.

Une formation pourquoi ?

- Pour améliorer la qualité de la formation pratique en entreprise.
- Pour aider le tuteur à mieux appréhender son rôle spécifique de tuteur, ses responsabilités, ses obligations, ses droits, ... tout au long de la formation.
- Pour apporter des réponses concrètes aux difficultés que le tuteur rencontre en entreprise avec un jeune en formation.
- Pour valoriser la fonction de tuteur en reconnaissant ses compétences humaines, techniques et pédagogiques.
- Pour développer davantage l'image positive de l'entreprise dans le cadre d'une approche citoyenne.

II. Objectifs de la formation

Le but de la formation est **d'améliorer la qualité de la formation pratique en entreprise** en vue de maximaliser l'adéquation entre les deux pôles de l'alternance et de donner au tuteur en entreprise une véritable qualification pédagogique.

Les compétences suivantes sont développées :

- **Situer le rôle du tuteur dans le dispositif de formation.**
- **Connaître le public.**
- **Former l'apprenant en entreprise.**

ÉVALUATION

Evaluation de la formation pilote

Il s'agit d'une **évaluation qualitative** étant donné le nombre restreint de participants.

- 1) Questionnaire à l'attention des participants.
- 2) Evaluation orale des participants sur base de questions / réponses.
- 3) Questionnaire à l'attention des intervenants.
- 4) Rencontre de tous les intervenants dans l'objectif d'une mise en commun du contenu de leur intervention en vue d' « uniformiser » la formation. En effet, pour cette première expérience, chaque intervenant a travaillé et préparé son intervention seul.

Dans un premier temps : mise en commun par type d'intervenants :

- les délégués à la tutelle,
- les formateurs psychopédagogues,
- les représentants des Centres,
- les conseillers pédagogiques.

Un porte-parole par groupe de travail.

Dans un second temps : réunion plénière de tous les intervenants et mise en commun générale.

A court terme, ces évaluations permettront de revoir le fond et / ou la forme du programme en vue de l'améliorer et de le développer dans d'autres Centres de formation.

A plus long terme, une évaluation se fera également sur le terrain grâce aux délégués à la tutelle. Étant en contact permanent avec les jeunes et les tuteurs, ils pourront apprécier l'impact de la formation.

DÉVELOPPEMENT

1. LES PRINCIPES DE BASE DE LA FORMATION

Verrouiller les objectifs mais permettre le libre choix des méthodes.

Les objectifs doivent être **poursuivis par tous les intervenants**.

La manière de les atteindre et les activités menées sont librement choisies par les intervenants en fonction de leurs compétences et de leur personnalité.

« Nous allons tous à Rome mais chacun y va en choisissant son moyen de transport ».

Orienter la formation sur les compétences à développer.

Pendant toute la durée de la formation, les intervenants doivent garder en tête le fil conducteur transversal, c'est-à-dire les compétences inhérentes à la fonction tutorale :

- accueillir, intégrer et accompagner,
- former,
- évaluer.

Ce ne sont pas les théories qui sont importantes dans le cadre de cette formation mais les **outils** qui vont permettre au tuteur de mieux fonctionner concrètement.

Proposer un accompagnement individualisé, dans la mesure du possible.

Les délégués à la tutelle pourraient être particulièrement attentifs :

- à la manière dont les acquis de la formation sont mis en pratique par les tuteurs,
- à la remédiation des difficultés rencontrées par ces derniers.

Eviter de modéliser le comportement du tuteur.

Il n'y a **pas de comportement type**.

C'est au tuteur, en fonction de sa situation et de sa personnalité, **de construire la réponse**. Le formateur de tuteur donne les moyens d'exprimer et d'analyser les comportements et par là, de les rendre plus cohérents avec les objectifs recherchés.

Prendre appui sur les acquis des tuteurs.

Aider les tuteurs à identifier ces acquis et à opérer le transfert dans la situation nouvelle de tutorat.

Quelles sont les difficultés rencontrées par les tuteurs ?

Quelles sont les bonnes pratiques déjà mises en œuvre ?

Favoriser la réflexion des tuteurs.

Laisser de la place à la discussion, aux échanges d'expériences, leur faire se poser des questions.

C'est la réflexion sur l'expérience qui est porteuse de développement de compétences.

S'appuyer sur le groupe.

La formation vise à exprimer et conceptualiser ce qui est vécu, ce qui est pratiqué empiriquement, ce qui est de l'ordre du ressenti. **Le groupe**, en permettant les échanges, les confrontations et la recherche collective, **est un bon moyen de construction de ce savoir**. Il développe l'aptitude à **communiquer**, ce qui est une des bases de l'action du tuteur.

Favoriser la participation active des tuteurs pendant la formation.

La formation est l'occasion, pour le tuteur, de s'approprier les outils de l'alternance ou d'en produire collectivement (comme la charte du tutorat, ...).
Les méthodes actives sont privilégiées : exercices, simulations, jeux de rôle, discussion, échanges, ...

Travailler en équipe.

Le travail en équipe est basé sur la **complémentarité des intervenants**, chacun apportant sa contribution au succès de la formation.
L'expérience nous a montré que, tout particulièrement, le duo psychopédagogue / délégué à la tutelle est indispensable au bon déroulement de la formation.

2. ORGANISATION GENERALE DE LA FORMATION

<p>1^{er} MODULE</p> <p>Deux séances de trois heures</p>	<p>Séance introductive.</p> <p><u>Première compétence :</u></p> <p>Situer le rôle du tuteur dans le dispositif de formation.</p>
<p>2^{ème} MODULE</p> <p>Une séance de trois heures</p>	<p><u>Deuxième compétence :</u></p> <p>Connaître le public.</p>
<p>3^{ème} MODULE</p> <p>Trois séances de trois heures</p>	<p><u>Troisième compétence :</u></p> <p>Former l'apprenant en entreprise.</p> <p><i>Sous-compétence n°1 :</i> Accueillir et accompagner l'apprenant.</p> <p><i>Sous-compétence n°2 :</i> Apprendre le métier de l'entreprise.</p> <p><i>Sous-compétence n°3 :</i> Evaluer les acquis.</p>

3. DESCRIPTION DES DIFFERENTS MODULES

PREMIER MODULE : deux séances de trois heures.

Séance introductive

OBJECTIFS	ACTIVITES (suggestions)	OUTILS – CONSIGNES (suggestions)
1. S'engager dans une démarche active.	Réaliser un tour de table.	<i>Qui êtes-vous ?</i> Carton personnel reprenant le nom du participant et le nom de la Société.
2. Faire connaissance avec les membres du groupe : participants et intervenants.		<i>Que venez-vous chercher ?</i> En groupe ou en sous-groupes suivant le nombre de participants.
3. Ajuster le contenu aux besoins et aux attentes des participants.	Présenter les objectifs et le contenu de la formation.	Discussion : questions / réponses..

Première compétence

Situer le rôle du tuteur dans le dispositif de formation.

OBJECTIFS	ACTIVITES (suggestions)	OUTILS – CONSIGNES (suggestions)
1. Identifier les difficultés rencontrées par le tuteur dans la pratique.	Réaliser un inventaire des difficultés. Classer ces difficultés.	Réaliser un METAPLAN : Travail d'écriture individuel sur des fiches. <u>Règles</u> : - une seule difficulté / fiche, - maximum 3 lignes / fiche (ajouter au verso, si nécessaire, un exemple), - écrire grand en imprimé, - être concret.
2. Identifier le rôle du tuteur et ses obligations.	Réaliser une charte du tutorat.	Ouvrage de SAVARY (Foucher) : « Charte du tutorat » - pp.70 - 71.
3. Dialoguer avec le centre de formation et la tutelle.	Visiter le centre de formation. Réfléchir aux points communs et aux spécificités des tuteurs en entreprise et des	Réaliser un diagramme Tuteur – Formateur sous forme de deux ensembles avec une intersection.

	formateurs en centre, en matière de formation de l'apprenant.	
--	---	--

DEUXIEME MODULE : une séance de trois heures.

Deuxième compétence

Connaître le public.

OBJECTIFS	ACTIVITES (suggestions)	OUTILS – CONSIGNES (suggestions)
1. Analyser les difficultés rencontrées par le tuteur dans son contact avec l'apprenant.	Décrire de manière nuancée la perception que les tuteurs ont des apprenants : - Points forts. - Points faibles. - Difficultés.	
2. Identifier les caractéristiques des apprenants.	Exposer les caractéristiques psychologiques, sociologiques et culturelles des apprenants. Identifier les propres motivations du tuteur.	Ouvrage de SAVARY (Foucher) : « Les motivations au travail » - pp. 88 – 89.
3. Identifier les conceptions du tuteur en matière de formation.	Confronter ses propres représentations à celles de l'ensemble du groupe.	Ouvrage de l'INRP : Q-Sort de 20 items : p. 511 – pp. 533 – 538, pp. 549 – 553.
4. Adopter un comportement facilitant l'apprentissage.	Identifier le comportement spontané du tuteur dans une relation d'aide.	Ouvrage de SAVARY (Foucher) : « Réfléchir sur l'accompagnement » - pp. 114 – 115. Ouvrage de SABON (ESF) : Partie connaissance du problème : « Figure 5 : Attitudes de Porter » - p. 50. Partie applications pratiques : « Exercice d'écoute et de reformulation » - pp. 13 - 14.

TROISIEME MODULE : trois séances de trois heures.

Troisième compétence

Former l'apprenant en entreprise.

Sous-compétence n°1 : accueillir et accompagner l'apprenant.

OBJECTIFS	ACTIVITES (suggestions)	OUTILS – CONSIGNES (suggestions)
1. Accueillir l'apprenant.	Planifier l'accueil : - Faire un <u>inventaire des activités</u> à réaliser. - Faire un <u>inventaire des informations</u> à donner.	Faire une check-list.
2. Conclure un contrat avec l'apprenant.	Identifier les règles et les composantes d'un contrat entre le tuteur et l'apprenant.	Ouvrage de SABON (ESF) : Partie applications pratiques : « Mise en situation – jeu de rôle » – p. 17. Ouvrage de POLET – MASSET (Lamarre) : « Le contrat » - pp. 43 – 54.
3. Intégrer l'apprenant au sein de l'entreprise et dans l'équipe.	Réfléchir aux obstacles et aux facilitateurs d'intégration des apprenants.	Brainstorming.

Développement de l'aspect sécuritaire tout au long de l'accompagnement de l'apprenant.

Sous-compétence n°2 : apprendre le métier de l'entreprise.

OBJECTIFS	ACTIVITES (suggestions)	OUTILS – CONSIGNES (suggestions)
1. Planifier la progression des tâches confiées à l'apprenant.	<p>Identifier les critères de progression d'une tâche.</p> <p>Distinguer l'objectif de production de l'objectif d'apprentissage.</p>	<p>Ouvrage de SAVARY (Foucher) : « Quelques notions de pédagogie » - pp. 118 – 119.</p> <p>Ouvrage de SAVARY (Foucher) : « Repères méthodologiques » : p. 148.</p> <p>Ouvrage de BARJOU (ESF) : Partie théorique : « Fixer des objectifs » - pp. 41 – 67. Partie applications pratiques : pp. 11 – 49.</p>
2. Montrer et expliquer les gestes professionnels et les démarches techniques.	<p>Organiser une séquence d'apprentissage.</p> <p>Exposer :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La formation par l'expérience (ce n'est pas l'expérience qui est formatrice mais la réflexion sur l'expérience). - Les méthodes pédagogiques. - Les principes éthiques. 	<p>Ouvrage de SAVARY (Foucher) : « Séquence pédagogique » : p.125. OU mise en situation : quelqu'un apprend quelque chose à quelqu'un d'autre.</p> <p>Ouvrage de SAVARY (Foucher) : « La formation par l'expérience » : pp. 126 – 127.</p> <p>Idem : « Trois méthodes pour former » : pp. 128 – 129.</p> <p>Ouvrage de SABON (ESF) : Partie connaissance du problème : pp. 84 – 85.</p>

Sous-compétence n°3 : évaluer les acquis.

OBJECTIFS	ACTIVITES (suggestions)	OUTILS – CONSIGNES (suggestions)
1. Identifier les objectifs, les objets et les moments de l'évaluation.	Identifier les difficultés rencontrées en matière d'évaluation. Exposer : - La définition de l'évaluation. - Les trois temps de l'évaluation.	Tour de table : lister les difficultés. Ouvrage de l'IFA : « Evaluer en cours de formation » - pp. 75 – 82. Ouvrage de SAVARY (Foucher) : « Les trois temps de l'évaluation » - p.135.
2. Utiliser les documents formalisés d'évaluation de l'IFAPME.	Présenter ces documents.	Schéma de progression. Carnet de stage. Carnet pédagogique. ...
3. Evaluer les attitudes.	Identifier les attitudes requises dans un contexte professionnel. Formuler les indicateurs de comportement.	Ouvrage de SAVARY (Foucher) : « Faire le point sur les attitudes au travail » - pp. 143 – 144.
4. Donner un feed-back.	Repérer les conditions et les principes d'un feed-back constructif.	Mise en situation suivie d'une formalisation. Ouvrage de SAVARY (Foucher) : « Les entretiens Tuteurs/stagiaire » - p.145.

Synthèse des actions développées

Premier semestre 2002

Quatre sessions de formation ont eu lieu de février à mai 2002 :

- au Foclam à Tournai : 7 participants (tous secteurs d'activités confondus),
- au Centre PME de Charleroi : 5 participants (tous secteurs d'activités confondus),
- à Formation PME Liège : 6 participants (secteur de l'automobile),
- à Formatpme Namur : 8 participants (secteur de la construction).

Une évaluation orale en groupe et écrite sous forme de questionnaire, **auprès des participants et des intervenants**, a permis de revoir le fond et la forme de la formation avant de la développer dans le courant du second semestre 2002.

Deuxième semestre 2002

Quatre sessions de formation ont eu lieu en novembre et décembre 2002 :

- au Centre PME de Charleroi : 8 participants (tous secteurs d'activités confondus),
- au Centre luxembourgeois : 11 participants (tous secteurs d'activités confondus),
- à Formation PME Liège : 40 participants (tous secteurs d'activités confondus),
- à Formatpme Namur : 27 participants (tous secteurs d'activités confondus).

Une évaluation orale en groupe et écrite sous forme de questionnaire, **auprès des participants et des intervenants**, a permis de revoir le fond et la forme de la formation avant de la développer dans le courant du premier semestre 2003.

Premier semestre 2003

Cinq sessions de formation ont eu lieu en mai et juin 2003 :

- au Centre PME de Charleroi : 14 participants (tous secteurs d'activités confondus),
- au Centre luxembourgeois : 4 participants (tous secteurs d'activités confondus),
- à Formation PME Liège : 9 participants (tous secteurs d'activités confondus),
- à Formatpme Namur : 15 participants (tous secteurs d'activités confondus),
- à l'INFOP (Site de Braine-le-Comte) : 12 participants (tous secteurs d'activités confondus).

Une évaluation orale en groupe et écrite sous forme de questionnaire, **auprès des participants et des intervenants**, a permis de revoir le fond et la forme de la formation avant de la développer dans le courant du premier semestre 2004.

Action d'information à l' « Accueil du jeune en entreprise » : 2^{ème} semestre 2003

Public :

Tuteurs rencontrés par les délégués à la tutelle de fin août à mi-octobre 2003 :

- lors de l'agrément de l'entreprise,
- lors de la signature d'un nouveau contrat,
- lors de la signature d'une nouvelle convention.

Le délégué à la tutelle remet au tuteur une plaquette de présentation du tutorat et l'invite (lui conseille vivement de) à venir à une séance de sensibilisation.

Planning :

Trois séances de sensibilisation par centre (5 concernés) à raison d'une séance de 3 heures par mois : octobre, novembre et décembre 2003.

Nombre de séances :

3 séances X 5 = 15 séances.

Centres de formation :

Infop (site de Braine-le-comte), Centre PME Charleroi, Formatpme Namur, Centre luxembourgeois, Formation PME Liège.

Intervenants :

Un psychopédagogue, un délégué à la tutelle et un représentant du centre.

Prolongement de la formation au tutorat

Il y a une demande de prolongement de la formation de la part des tuteurs formés. Aujourd'hui, cette formation est financée par le Fonds Social Européen (budget limité).

Nous envisageons donc de développer des modules complémentaires dans le cadre de la formation continuée : les psychopédagogues qui ont dispensé la formation au tutorat sont disponibles.

La formation pédagogique de formateurs (de cours théoriques en centre) est un prolongement (approfondissement de la matière) possible à la formation au tutorat.

2. Intervenants

LES INTERVENANTS PERMANENTS

Le psychopédagogue :

Il est un *spécialiste de la communication*.

Son rôle :

- présenter la formation aux participants en début de session,
- animer la formation sur base du référentiel pédagogique de formation du tuteur.

Il est présent aux 6 séances.

Le délégué à la tutelle :

Il est un *travailleur de terrain* en contact avec le milieu des entreprises et le public cible de la formation (les tuteurs), les apprenants, les Centres de formation et les formateurs.

Son rôle :

- il apporte au psychopédagogue sa connaissance des tuteurs et du terrain,
- il assiste le psychopédagogue pour des questions plus spécifiques en rapport à sa fonction et à la réglementation,
- il peut faciliter le contact / le dialogue entre le psychopédagogue et le tuteur,
- il peut servir d'intermédiaire en cas de difficulté entre le tuteur et le psychopédagogue.

Il est présent aux 6 séances.

Le représentant du Centre de formation :

Il intervient dans la formation des apprenants au sein du Centre de Formation : formateur B, formateur principal, ...

Son rôle :

- il présente le Centre de formation et la fonction des formateurs,
- il présente les classes-ateliers (visites),
- il présente les cours A, B et l'examen C,
- répond aux questions plus spécifiques concernant son domaine.

Il est présent aux première et dernière séances.

Le conseiller pédagogique : présent à une séance en milieu de parcours

Ils animent les Commissions professionnelles au sein desquelles sont élaborés les programmes de formation et les outils y afférant, agrément et conseillent les formateurs dans les Centres.

Son rôle :

Il présente le réseau de l'IFAPME.

Il est présent à une séance.

LES INTERVENANTS PONCTUELS

De manière occasionnelle, d'autres partenaires peuvent intervenir dans la formation pour apporter des témoignages concrets, vivants et constructifs en rapport avec les compétences développées en cours de formation..

Il s'agit :

- de tuteurs ayant déjà participé à la formation,
- d'apprenants.

3. Résultats

Les résultats qui sont ici communiqués concernent l'expérience qui a été menée au cours de l'année de formation 2002 – 03.

QUELQUES CHIFFRES

FORMATPME NAMUR

PUBLIC-CIBLE :

Stagiaires en 2^{ème} année CE du secteur de la construction.

Cette formation pilote s'inscrit dans le cadre des cours de gestion du personnel et d'éveil à la création d'entreprise des auditeurs en deuxième CE.

LISTING :

Des stagiaires via le Formatpme Namur.

NOMBRE D'ENVOIS :

0.

NOMBRE DE RETOUR DE COURRIER :

0.

NOMBRE DE REPONSES :

0.

RELANCE TELEPHONIQUE :

0.

Nombre de participants :

8.

6 stagiaires en peinture

1 stagiaire en électricité.

1 stagiaire en sanitaire.

PRESENCES :

- 1^{ère} séance : 6,

- 2^{ème} séance : 7,

- 3^{ème} séance : 6,

- 4^{ème} séance : 6,

- 5^{ème} séance : 5.

Un est venu à 5 séances sur 5. (1x100%)

Quatre sont venus à 4 séances sur 5 (4x80%)

Deux sont venus à 3 séances sur 5 (2x60%)

Un est venu à 2 séances sur 5 (1x40%)

Pourcentage moyen de participation :72,5%.

FOCLAM A TOURNAI

PUBLIC-CIBLE :

Tuteurs en entreprise tous secteurs d'activités confondus.

Auditeurs en 2^{ème} année CE tous secteurs d'activités confondus.

Public volontaire.

LISTING :

Des tuteurs : obtenu via le Service de Tournai.

Des auditeurs en 2^{ème} année CE : obtenu via le Foclam.

NOMBRE D'ENVOIS :

Tuteurs : 147.

Auditeurs : 137.

NOMBRE DE RETOUR DE COURRIER :

12.

NOMBRE DE REPONSES :

Tuteurs :

- positives : 4,
- négatives : 4.

Auditeurs :

- positives : 1,
- négative : 0.

RELANCE TELEPHONIQUE :

Après de 9 tuteurs restés sans réponse.

Nombre de participants :

7.

6 tuteurs : 3 dans le secteur de la boulangerie, 1 dans le secteur chauffage et sanitaire, 1 dans le secteur de la construction et 1 fleuriste.

1 auditeur : dans le secteur de la menuiserie.

PRESENCES :

- 1^{ère} séance : 7,
- 2^{ème} séance : 7,
- 3^{ème} séance : 4,
- 4^{ème} séance : 5,
- 5^{ème} séance : 6.

Un est venu aux deux 1^{ères} séances et puis a abandonné.

Trois sont venus à 5 séances sur 5. (3x100%)

Trois sont venus à 4 séances sur 5. (3x80%)

Un est venu à 2 séances sur 5. (1x40%)

Pourcentage moyen de participation :83%.

FORMATION PME LIEGE

PUBLIC-CIBLE :

Tuteurs en entreprise du secteur de l'automobile : carrossiers, garagistes et accessoiristes.

Public volontaire.

LISTING :

Obtenu via le Service de Liège.

NOMBRE D'ENVOIS :

157.

NOMBRE DE RETOUR DE COURRIER :

0.

NOMBRE DE REPONSES :

- positives : 3,
- négatives : 2.

RELANCE TELEPHONIQUE :

Après de 11 tuteurs restés sans réponse.

Nombre de participants :

6.

PRESENCES :

- 1^{ère} séance : 5,
- 2^{ème} séance : 4,
- 3^{ème} séance : 4,
- 4^{ème} séance : 3,
- 5^{ème} séance : 5.

Un est venu à 5 séances sur 5. (1x100%)

Deux sont venus à 4 séances sur 5. (2x80%)

Deux sont venus à 3 séances sur 5. (2x60%)

Un est venu à 2 séances sur 5.(1x40%)

Pourcentage moyen de participation :70%.

CENTRE PME CHARLEROI

PUBLIC-CIBLE :

Tuteurs en entreprise tous secteurs d'activités confondus.

Public volontaire.

LISTING :

Obtenu via le Service de Charleroi.

NOMBRE D'ENVOIS :

284.

NOMBRE DE RETOUR DE COURRIER :

6.

NOMBRE DE REPONSES :

- positives : 5,
- négatives : 5.

RELANCE TELEPHONIQUE :

Après de 18 tuteurs restés sans réponse.

Nombre de participants :

5.

PRESENCES :

- 1^{ère} séance : 5,
- 2^{ème} séance : 3,
- 3^{ème} séance : 2,
- 4^{ème} séance : 2,
- 5^{ème} séance : 2.

Deux sont venus à 5 séances sur 5. (2x100%)

Un est venu à 2 séances sur 5.(1x40%)

Deux sont venus à 1 séance sur 5 (2X20%)

Pourcentage moyen de participation :56%.

EVALUATION PAR LES PARTICIPANTS : ELEMENTS SIGNIFICATIFS

LA FORMATION DANS SON ENSEMBLE

L'environnement et l'organisation

- partagé entre « j'ai beaucoup apprécié » et « dans l'ensemble, c'était bien »,
- 92,30% ont beaucoup apprécié la relance téléphonique,
- promotion de la formation : courrier signé par des acteurs du terrain en contact direct avec les tuteurs.

LA QUALITE DE LA FORMATION

- partagé entre « j'ai beaucoup apprécié » et « dans l'ensemble, c'était bien »,
- étonnés par le nombre restreint de participants,
- utilité professionnelle, familiale et personnelle,
- manque de support (syllabus, notes, ...),
- présentation de l'IFPME et du réseau trop longue,
- contenu devrait être plus approfondi.

La formation en particulier

- partagé entre « j'ai beaucoup apprécié » et « dans l'ensemble, c'était bien »,
- davantage de pédagogie.

Les intervenants en général

- partagé entre « j'ai beaucoup apprécié » et « dans l'ensemble, c'était bien »,
- davantage de cours de psychopédagogie,
- l'apport pratique d'intervenants du terrain est important (prise de conscience des disponibilités du délégué à la tutelle).

Les relations avec les autres

- partagé entre « j'ai beaucoup apprécié » et « dans l'ensemble, c'était bien »,
- pas assez de participants.

L'utilité professionnelle

- cette formation est d'une grand utilité professionnelle mais ...
- formation à approfondir,
- formation à donner en début d'année scolaire,
- tenir compte de l'attente des participants,
- davantage de psychopédagogie.

Thèmes proposés

- détailler davantage les devoirs du stagiaire et du formateur,
- conscientiser les participants aux « avantages » et « inconvénients » de former un apprenti : le P/F se sent-il capable d'assumer et en est-il capable ?
- gestion de crises « d'adolescents actuels » que nous ne connaissons plus,
- analyse de la relation,
- relations parents de l'apprenti / tuteur,
- avoir un débat avec des apprenants (apprentis et/ou stagiaires).

Autres remarques et suggestions

- renforcer les contacts entre le Centre, les délégués à la tutelle et l'Entreprise dans l'intérêt du jeune,
- les outils pédagogiques sont rarement utilisés,
- les attentes des apprenants vis-à-vis de leur tuteur,
- pas toujours d'adéquation entre ce que les apprenants apprennent en centre et ce qu'ils apprennent en entreprise,
- pas satisfait du système mais il n'y a rien de mieux,
- peu informés du système dans lequel ils fonctionnent,
- plus de psychopédagogie.

EVALUATION PAR LES INTERVENANTS : ELEMENTS SIGNIFICATIFS

LA FORMATION DANS SON ENSEMBLE

L'environnement et l'organisation

- partagé entre « j'ai beaucoup apprécié » et « dans l'ensemble, c'était bien »,
- choix du calendrier à revoir.

LA QUALITE DE LA FORMATION

- partagé entre « j'ai beaucoup apprécié » et « dans l'ensemble, c'était bien »,
- entrer plus rapidement dans le vif du sujet,
- la présentation du réseau est nécessaire mais devrait être plus courte,
- préparer un syllabus,
- formation indispensable qui devrait être rendue obligatoire,
- contenu à retravailler.

La coordination du projet pilote

- partagé entre « j'ai beaucoup apprécié » et « dans l'ensemble, c'était bien »,
- courrier trop peu personnalisé pour les tuteurs,
- préparation d'un syllabus.

le contenu de la formation

- partagé entre « j'ai beaucoup apprécié » et « dans l'ensemble, c'était bien »,
- peu de participants,
- plus de psychopédagogie,
- contenu à améliorer,
- structurer le contenu
- rendre le contenu plus concret.

les objectifs de la formation

- ils sont atteints pour 75% des intervenants mais ...,
- il faudrait approfondir davantage l'aspect psychopédagogique.

la méthodologie

- partagé entre « j'ai beaucoup apprécié » et « dans l'ensemble, c'était bien »,
- l'apport pratique d'intervenants du terrain est nécessaire pour 75% des intervenants.

Les relations avec les autres

- partagé entre « j'ai beaucoup apprécié » et « dans l'ensemble, c'était bien ».

L'utilité professionnelle pour les participants

- partagé entre « j'ai beaucoup apprécié » et « dans l'ensemble, c'était bien »,
- cette formation devrait être obligatoire,
- les participants ont besoin d'être accompagnés.

87,50 % des intervenants accepteraient d'intervenir lors d'une prochaine session et suggèrent :

- d'avoir un support élaboré,
- de préparer davantage la formation avec les autres intervenants,
- de présenter le programme des cours et les périodes d'évaluation (des apprentis et des stagiaires).

Thèmes proposés

- le suivi des outils pédagogiques,
- la sécurité et son respect en entreprise,
- plus de psychopédagogie : apprendre à gérer un conflit positivement, approfondir la relation pédagogique tuteur / apprenant, ...

Autres remarques et suggestions

Comment amener l'apprenti à gérer sa relation avec le patron ?

CONCLUSIONS

RESULTATS GENERAUX DE L'EXPERIENCE :

D'une manière générale, les participants à la formation, qui étaient toutes des personnes convaincues et conscientes de leur rôle de tuteur, et qui par ailleurs étaient tous chefs d'entreprise,

- expriment que cette formation est un bon début mais doit être étoffée,
- souhaitent **davantage de séances pédagogiques** : reconnaissent que face à certaines situations, ils se sentent démunis. Plus de pédagogie sur l'adolescence afin de mieux comprendre le « fonctionnement » du jeune : être formateur, être patron, être parent (plusieurs fonctions) ... quels mots utiliser, quels comportements adopter dans certaines situations problématiques, comment motiver les jeunes alors qu'ils ont du potentiel, ...
- soulignent les « carences » dans le réseau en matière d'informations auprès des P/F : renforcer les contacts, la communication entre le Centre (formateurs) et l'Entreprise (tuteur) dans l'intérêt du jeune = **manque de proximité**,
- demandent une **plus grande présence des délégués à la tutelle** dans les entreprises : la présence du délégué à la tutelle lors des séances de formation leur a permis de mieux évaluer ses disponibilités,
- réclament **plus d'aide, de proximité dans le quotidien**, « au secours »,
- concèdent le **peu d'utilisation des supports pédagogiques** : les outils pédagogiques sont rarement utilisés ... certains en ignorent même l'existence (voir avec les CP),
- ne sont pas vraiment satisfaits du système tel qu'il fonctionne actuellement « mais il n'y a rien de mieux »,
- ne connaissent pas le réseau,
- sont déçus et étonnés du peu de participants,
- (...)
- souhaitent **la création d'un syllabus** : les participants sont demandeurs de supports,
- trouvent positive l'idée de rendre cette formation obligatoire.

En effet, cette expérience pilote démontre la nécessité de cette formation aussi bien de la part des participants que des intervenants.

QUELQUES PARALLELES AVEC L' « ENQUETE DE SATISFACTION IFPME 2001 » REALISEE PAR LA SONECOM

- 52,10% des patrons, interrogés dans le cadre de l'enquête de satisfaction , « se déclarent disposés à suivre une courte formation pédagogique destinée à leur permettre d'assurer un encadrement de meilleure qualité, contre 47,90% qui se disent non intéressés (car n'en ressentent pas le besoin ou estiment que cela outrepassse leur mission). Ce taux de mobilisation potentielle est plutôt encourageant, même s'il s'agit de simples déclarations d'intention » - p.26. *En effet, le taux de réponses lors du lancement de la campagne de*

sensibilisation et de promotion de la formation pilote au tutorat est très nettement inférieur à 50%! Les participants étaient déjà des personnes sensibilisées au suivi pédagogique des apprenants.

- « C'est au sujet de la place qu'ils occupent dans le réseau que les patrons-formateurs font entendre la voix la plus critique. ... Les patrons-formateurs semblent aspirer à une plus grande reconnaissance de leur rôle. De manière générale, les patrons se montrent satisfaits des services du réseau » - p.34. *Ces éléments confirment les données émises par les tuteurs.*
- « ... Le délégué est donc bien l'acteur autour duquel le patron articule sa relation au réseau. ...Un patron sur deux serait donc favorable à un développement accru du partenariat avec les centres » - p. 39 – 40.
« Toujours selon les patrons, un autre « point noir » concerne la place qui leur est réservée dans la formation. Hors du strict périmètre de leur entreprise, ils éprouvent quelques difficultés à se positionner en tant qu'acteur de cette formation. ..., ils déplorent le peu d'informations dont ils disposent sur les cours et le rôle limité qu'ils tiennent dans l'évaluation » - p.46. *Ces données confirment le besoin de proximité que réclament les tuteurs. Ils souhaitent que leur rôle soit davantage pris en considération et notamment lors de l'évaluation.*

4. Documents

DOCUMENTS PRODUITS

- un rapport d'évaluation du projet pilote tutorat : premier semestre 2002,
- un rapport d'évaluation de la formation au tutorat : action du deuxième semestre 2002,
- un rapport d'évaluation de la formation au tutorat : action du premier semestre 2003,
- un syllabus à l'attention des tuteurs dans les entreprises agréées du réseau de l'IFPME, document destiné aux participants de la formation au tutorat,
- un document intitulé « La formation au tutorat au sein du réseau de l'IFPME », « guide pratique » destiné aux intervenants de la formation au tutorat, réalisé sous l'expertise du BIEF.

BIBLIOGRAPHIE

ANTONI Eric, « Entre » le marteau et l'enclume : analyse d'une expérience d'accompagnement. Strasbourg : CRAPT – CARRLI, 1999, 60 p. (Collection « Paroles d'acteurs »).

Témoignage d'une expérience professionnelle, ce document retrace l'action expérimentale menée par un médiateur entre le CFA et l'entreprise. L'auteur avait pour objectif de faire découvrir aux 33 jeunes concernés, le lien entre l'apprentissage théorique dispensé en cours et la vie de chantier. Il souhaitait leur faire prendre conscience de la dimension collective du travail et les inciter à se représenter autrement leur propre travail.

BARJOU B., Savoir transmettre son expertise et son savoir-faire, ESF éditeur, Paris, 1995.

CERF J-M., MICHEL Y., Guide du tuteur en entreprise. Foucher, CAFOC de Nantes, 1995, 64 p.

Guide pratique. La première partie apporte les éléments d'information indispensable sur le cadre général de l'alternance, ses acteurs et ses principes. La seconde partie propose des outils aux acteurs de la mission tutorale.

DAFCO – CAFOC de Strasbourg. Eurotuteur. 1999. (CD – ROM accompagné d'un livret).

Le défi du projet Eurotuteur est de proposer une formation de base à des tuteurs accueillants des jeunes de quatre pays européens : Allemagne, Espagne, France, Royaume Uni. Le CD-ROM de formation prend en compte les difficultés des tuteurs à cerner le contexte dans lequel évolue le stagiaire et leur fournit, en plus d'informations de base utiles à la compréhension du contexte culturel du jeune, une méthode à mettre en œuvre afin que l'accueil, puis la formation se passent le mieux possible.

DARVOGNE C., NOYE D., Organiser le travail pour qu'il soit formateur. INSEP Editions, 1993, 208 p.

Les auteurs proposent 12 dispositions pour que les situations de travail soient des occasions d'apprendre : formaliser les modes opératoires pour mémoriser les compétences ; élargir le champ d'activités ; faire mûrir les projets personnels ; développer le tutorat ; organiser les parcours de progression ; organiser les unités de travail à responsabilité élargie ...

DE PERETTI A., Encyclopédie de l'évaluation en formation et en éducation, Guide pratique, Paris, ESF, 1998.

DRTEFP Bretagne, Guide méthodologique de l'alternance à l'usage des formateurs et des tuteurs d'entreprises, La documentation française, 1997, 90 p.

Cet ouvrage présente une méthodologie et les moyens pratiques pour mieux réussir l'alternance avec, dans chaque étape abordée, des fiches destinées aux formateurs, d'autres aux tuteurs, et certaines aux deux. La première partie est consacrée à la préparation à la démarche de l'alternance. Dans la seconde partie, il est question de l'intégration de l'apprenant dans l'entreprise. Dans la suivante, les auteurs traitent de la conduite et de la réalisation de l'alternance. Enfin, on parle de l'exploitation des acquis dans le centre de formation, l'entreprise et l'environnement socio-économique. Un lexique figure en fin d'ouvrage.

GERARD Françoise, A l'écoute des tuteurs : 26 entretiens pour mieux comprendre l'expérience des tuteurs en entreprise, Centre Inffo, 1997, 278 p.

Cet ouvrage propose 26 chroniques du tutorat ordinaire, composées à partir d'entretien avec 26 tuteurs, femmes, hommes, dans 19 entreprises de taille et de secteurs d'activité différents.

Institut Formation Administration (IFA), Projet tuteur, 2000.

INRP, Recueil d'instruments et de processus d'évaluation formative, Tome II, juillet 1983.

PELPEL P., Guide de la fonction tutorale. Les éditions d'organisations, 1995, 208 p. (Collection « Les guides du métier d'enseignant »).

A partir d'une typologie des stages et d'une réflexion sur l'identité des formateurs de terrain du premier et du second degré, l'auteur définit le cahier des charges de la fonction. Grâce à des approches théoriques, donne des exemples concrets et des exercices spécifiquement élaborés, propose les moyens de mettre en place l'observation formative, l'évaluation et l'entretien de conseil.

POLET – MASSET, Passeport pour l'autonomie, Paris, Editions Lamarre, 1993.

SABON Guy., La formation des tuteurs et des maîtres d'apprentissage : pour une intégration réussie des jeunes dans l'entreprise. ESF Editeur, 1995, 170 p. + 61 p. *Construit comme un manuel d'auto-formation, cet ouvrage apporte des conseils à la fois pratiques et théoriques aux tuteurs et aux maîtres d'apprentissage désireux de se perfectionner. Une première partie intitulée « connaissance du problème » apporte les informations théoriques et une deuxième partie intitulée « Applications pratiques » propose des exercices concrets présentés de manière progressive. Au centre du livre, le lecteur trouvera un programme d'auto-formation personnelle qui permet d'organiser rationnellement l'acquisition des savoirs.*

SAVARY Emile. Former et accompagner les tuteurs. Foucher, 1995, 155 p.
Cet ouvrage parcourt les différentes phases de la formation, de la conception à la réalisation, et comprend 45 fiches pratiques directement utilisables par le tuteur.

TUGAL Marie. Repères bibliographiques : tutorat et alternance. Centre Inffo, 1995, 58 p.

Cette bibliographie est composée de deux parties. La première rassemble des références sur l'alternance et l'apprentissage, sur la pédagogie de l'alternance. La deuxième partie regroupe plusieurs thèmes sur les enjeux et développement du tutorat, notamment : la fonction tutorale de l'entreprise, la place du tuteur dans les opérations nouvelles qualifications, des approches européennes, des outils et guides pour le tutorat, etc.

Tuteur : le savoir partagé – Les jeunes comptent sur vous. France OPCAREG, 1998.
CD – ROM, livret d'accompagnement et fiches outils.

Outil de sensibilisation au dispositif mis au point par les OPCAREG pour développer le tutorat. Il a pour objectif d'aider les tuteurs dans leur mission de partage de savoirs. Il apporte des conseils pour agir : accueillir, préparer le parcours de formation, transférer ses compétences, gérer les relations avec l'organisme de formation, suivre et accompagner, évaluer les acquis et aider le jeune à réfléchir à son projet professionnel.