

**Accompagner les premiers pas dans la vie professionnelle  
des jeunes éloignés de l'emploi  
dans les organisations privées d'aide à la personne**  
Quelques points d'attention pour ne pas tâtonner

Boîte à outils  
pour l'intégration des jeunes dans l'emploi

Thomas LEMAIGRE

Août 2018

**Cerso – Centre de Ressources pour le Social**

Haute École Louvain en Hainaut

**10 rue de l'Hocaille – 1348 Louvain-la-Neuve**

# Table des matières

---

<b>Avant-propos.....</b>	<b>3</b>
<b>Questions de forme et de langage.....</b>	<b>4</b>
<b>Fiche 1 Tuteur.trice : quelques généralités.....</b>	<b>6</b>
Fiche 1.1 Etablir une description de fonction de tuteur.trice.....	9
<b>Fiche 2 Tuteur.trice au quotidien.....</b>	<b>15</b>
Fiche 2.1 Tenir des journaux de bord.....	19
Fiche 2.2 Préparer les périodes de travail ensemble.....	23
Fiche 2.3 Pratiquer une évaluation continue sur la base d'objectifs explicites.....	27
<b>Fiche 3 Le tutorat, un projet d'équipe.....</b>	<b>32</b>
Fiche 3.1 Sensibiliser les équipes.....	35
<b>Fiche 4 Tuteur.trice de jeunes éloigné.e.s de l'emploi, une responsabilité multi-casquettes.....</b>	<b>37</b>
Fiche 4.1 Donner aux jeunes les bons repères.....	43
<b>Fiche 5 Collaborer avec un partenaire enseignement/formation.....</b>	<b>47</b>
Fiche 5.1 Modèle de convention de stage tripartite.....	49
<b>Fiche 6 Tout se joue avant... Préparer le service et le projet.....</b>	<b>54</b>
Fiche 6.1 Organiser les informations à donner aux jeunes.....	58

## Avant-propos

---

Le tutorat sous toutes ses formes a de longue date été développé dans nombre de secteurs du non-marchand en Belgique francophone, sous l'impulsion de leurs fonds sectoriels réunis au sein de l'APEF. L'équipe du Cerso a soutenu ces développements de différentes manières : recherches-actions, états des lieux, documentation de pratiques, développement d'outils, etc.

De 2014 à 2016, le Fonds MAE (Milieux d'Accueil de l'Eenfance) et le Fonds ASSS (Aide Sociale et Soins de Santé) ont obtenu des fonds du gouvernement fédéral pour expérimenter le tutorat avec différents publics de jeunes éloignés de l'emploi. Ont alors été mises en place ou approfondies toute une panoplie de pratiques de tutorat adaptées aux particularités de ce public. Le Cerso a accompagné ces dynamiques<sup>1</sup>.

De 2016 à 2018, ce travail a été capitalisé par quelques unsquelques-uns des services impliqués dans les expérimentations précédentes, et élargi au Fonds Isajh (hébergement des Aide aux jeunes, des aux personnes handicapées et des aux adultes en difficultés). Le travail confié au Cerso a ici consisté en l'organisation de groupes de praticiens (en réalité presque toutes des praticiennes!) pour débriefer et confronter leurs pratiques de tutorat avec ces jeunes éloignés de l'emploi – qu'elles soient ici remerciées du temps et de l'énergie qu'elles y ont consacrés, et surtout de l'inestimable qualité de leurs apports ! La boîte à outils que vous allez découvrir est le résultat de tout ce travail.

Une clé du succès de ces expériences pilotes de tutorat a été la capacité du service qui accueille un ou plusieurs jeunes « éloignés de l'emploi » à bien appréhender ce public et sa complexité ainsi que le fonctionnement de l'éventuel partenaire enseignement/formation. Pour répondre aux exigences des différents acteurs des projets, pour déjouer les pièges, pour se poser les bonnes questions et pour gagner du temps.

Autre clé identifiée par les participants à diverses expériences pilotes : le fait d'avoir resserré quelques boulons en interne ; la capacité à mettre en place, déjà avant l'arrivée du jeune, un fonctionnement clair (rôles et responsabilités réparties) et souple (marges de manœuvre pour s'adapter aux situations, pour innover, pour faire des choix qui ne seront pas dictés uniquement par les cadres administratifs).

Le présent document vous soumet simplement des conseils et des points d'attention de quelques unsquelques-uns des services qui ont tenté l'aventure depuis 2014. A prendre ou à laisser, à trier en fonction de votre contexte, de vos expériences, etc. L'idée n'est surtout pas ici de vous dire ce que vous devez faire, vous qui voulez vous lancer dans le tutorat et vous engager avec ces publics, ou qui voulez améliorer vos pratiques. Chacun prendra donc ici ce qui lui apparaît utile en fonction de ses expériences, de son contexte, de l'énergie qu'il est prêt à consacrer à ces jeunes, etc.

Que soient aussi remerciés l'APEF et les trois fonds concernés pour leur confiance durable, et les personnes qui ont nourri les travaux du groupe de praticiens (David Laloy, Aude Gareilly, Abraham Franssen et Bruno Uyttersprot).

---

1

Voir Thomas Lemaigre, « Évaluation des Projets-Jeunes 2014-2016 des Fonds MAE et ASSS. Rapport final », Cerso, Avril 2017, <https://cerso.helha.be/projet/evaluation-des-projets-jeunes-des-fonds-mae-et-asss/>.

## Questions de forme et de langage

---

### Des outils et des commentaires sur les outils

Notre ambition ici est de vous pousser à vous engager pour l'emploi des jeunes, et si vous le faites ou quand vous le ferez, de vous faciliter la vie. Nous vous proposons toute une série d'outils issus de bonnes pratiques de vos collègues qui ont participé à l'un ou l'autre projet pilote. Mais une pratique n'est jamais en soi ni bonne ni mauvaise : tout est question de contexte et d'ambitions. Autrement dit – tout aussi important que les outils – nous vous proposons une série de commentaires, de questionnements et de réflexions qui se posent quand une équipe décide d'accueillir un.e ou plusieurs jeunes éloigné.e.s de l'emploi, en s'appuyant sur des outils éprouvés ... ou en inventant ses propres ressources.

Qui plus est, cette boîte à outils est à utiliser comme le ferait un menuisier ou un mécanicien : vous ne devez surtout pas les utiliser tous, si vous devez enfoncer un clou, vous ne vous intéresserez pas au tournevis ... Certains se répètent, se recouvrent. L'idée est donc bien de vous offrir le choix de l'outil le plus adapté à votre situation et à votre sensibilité.





Comme le font les artisans, ces outils sont évidemment à adapter à votre réalité, n'hésitez pas à les copier/coller et à les faire évoluer, raison pour laquelle vous trouverez en annexe à ce document un autre fichier reprenant les outils dans un format .doc.

### Plusieurs manières de lire

On peut lire cette boîte à outils du début à la fin, comme un roman. Mais la plupart d'entre vous iront plutôt y picorer en fonction des besoins. C'est fait pour : on peut y entrer par n'importe quel chapitre/onglet, et on sera ensuite guidé dans le reste des informations en fonction de ses points d'intérêt. Ainsi, quelqu'un qui voit ce qu'est un.e tuteur.trice commencera par la fiche 2 ; quelqu'un qui a déjà quelques idées précises et veut s'atteler à un projet d'accueil de jeunes commencera par la fiche 6, tandis que quelqu'un qui veut tout reprendre du début commencera par la fiche 3.<sup>2</sup>

### Un peu de signalétique

Les questions ici abordées sont nombreuses et parfois complexes. Pour ne pas assommer le lecteur, nous avons pris le parti d'un fort découpage de l'information, qui peut aussi bien faciliter une lecture très sélective qu'une lecture plus cursive ou plus approfondie. En clair, une bonne partie de nos blocs d'information sont signalés par un pictogramme qui indique de quoi il va s'agir :

-  Le témoignage de quelqu'un qui l'a déjà fait, un retour d'expérience
-  Un point d'attention, un bon plan, une bonne question à se poser.
-  Un piège, un mauvais plan, une idée reçue à questionner
-  Un outil, une ressource

### Le tuteur ou la tutrice ? Le jeune ou la jeune ?

Les données le montrent : les travailleurs du non-marchand sont majoritairement des travailleuses. Dans un souci d'« écriture inclusive », nous avons pris l'option qui alourdit le moins nos formulations : pour les noms de fonctions et de métiers, nous utilisons les formes masculines et féminines séparées par un point qui les met sur pied d'égalité, comme « tuteur.trice » Au premier

---

<sup>2</sup> Ce document a au départ été rédigé pour être édité sous forme de site web. Une partie de son contenu sera repris dès 2019 sur le site <http://www.tutorats.org> de l'APEF.

coup d'œil cela paraîtra bizarre, mais après cinq ou six occurrences, votre œil et votre cerveau se seront complètement habitués.

### Tuteur et Jeune

Dans cette boîte à outils, nous parlons, d'une part, de tuteur.trice et, d'autre part, de jeune. Le terme « jeune » a été préféré au terme « tutoré.e » pour éviter toute confusion de statut. En effet, le terme « tutoré.e » (ou « tuteuré.e », vocable issu du domaine horticole) peut trop vite faire penser à une plante ayant besoin d'un tuteur pour croître et insinuer l'existence d'une relation hiérarchique entre ces deux personnes. Au sein de l'institution, le.la jeune et le.la tuteur.trice ont bien un statut équivalent : tous deux sont des travailleurs.euses.

### Conseils d'utilisation

Afin que vous puissiez vous approprier cette boîte à outils sur le terrain et l'utiliser de manière efficace, il semble judicieux de pouvoir l'exploiter lors d'intervisions : partage d'incidents critiques, prise de recul... Ces interventions peuvent être mises en place entre jeunes ou entre tuteurs.trices, au sein d'une seule institution ou en réunissant plusieurs. Outre la mise en place de telles réunions, la création d'un forum web pour échanger au quotidien des bonnes pratiques, des réflexions et des interrogations peut être un autre moyen d'utiliser et de faire évoluer cette boîte à outils. Enfin, elle pourrait s'avérer un support intéressant dans les formations au tutorat.

### Expériences-témoins

Les enjeux de transmission de savoir se jouent certainement entre professionnel.le.s et jeunes, mais aussi de professionnel.le à professionnel.le. Des tuteurs.trices et des responsables de projet de tutorat ont essuyé les plâtres depuis bientôt dix ans avec des jeunes éloigné.e.s de l'emploi. Certaines ont travaillé à formaliser ici leurs retours d'expérience et se sont montrées intéressées à épauler des projets débutants. Il sera prochainement possible pour des projets de tutorat débutants de se rendre à leur rencontre en passant une demi journée sur place à aborder tous les aspects importants de ces dynamiques. Ce dispositif devrait être expérimenté par le Fonds MAE (Milieux d'accueil de l'enfance) dès 2019.

## Fiche 1 Tuteur.trice : quelques généralités

Votre service, comme la plupart dans le non-marchand, accueille sans doute régulièrement des stagiaires. Ou alors il recrute des profils « peu qualifiés » ou éloignés de l'emploi, avec une aide à l'emploi (voir les précisions sur les jeunes éloigné.e.s de l'emploi à la fiche 4). Ou alors votre service se prépare à l'une de ces deux démarches et cherche un peu son chemin. Ou encore, il est sollicité par des écoles, des CPAS ou des asbl d'insertion socioprofessionnelle pour offrir stages ou expériences de travail à leurs publics.

Une **définition** : le tutorat est un accompagnement des travailleurs.euses dans la transmission et l'acquisition des compétences [sur le lieu de travail]. On met en relation un.e nouveau.elle travailleur.euse et un.e travailleur.euse plus expérimenté.e, qui sera chargé.e de l'accueillir, de l'intégrer et de lui transmettre les savoirs, savoir-faire et savoir-être nécessaires pour son bon fonctionnement<sup>3</sup>.

✂ L'idée générale du tutorat est toute simple : pour le.a stagiaire, le.a nouveau.elle collègue, le.la jeune en formation, il s'agit simplement de désigner un.e collègue qui va le.la soutenir au quotidien dans son boulot.

Vous voulez en savoir plus ? Voici quelques sources très concrètes.

- Quelques vidéos
  - Témoignage : <https://vimeo.com/144881139>
  - Point de vue d'experte : <https://vimeo.com/143005108>
- Quelques plaquettes/prospectus très synthétiques
  - <https://www.competentia.be/news/le-tutorat-dans-tous-ses-etats>
  - <http://www.tutorats.org>

**Plusieurs formes de tutorat se sont progressivement distinguées.** Pour ce qui concerne les jeunes en formation ou éloigné.e.s de l'emploi, on retient surtout :

- Le tutorat de formation : destiné aux élèves/étudiant.e.s stagiaires, il fait partie d'un parcours de formation
- Le tutorat d'insertion : destiné aux personnes peu qualifiées, il s'intègre dans un dispositif d'insertion avec une partie de la formation qui se fait directement en poste
- Le tutorat d'intégration : destiné aux jeunes ou aux nouveaux.elles embauché.e.s, il vise à intégrer un.e travailleur.euse dans son nouveau milieu de travail
- Le tutorat d'inclusion : destiné à soutenir des personnes handicapées
- Le tutorat de transition : destiné à accompagner un.e travailleur.euse au terme d'un stage ou d'un contrat de transition en vue d'obtenir un emploi durable.

Cette boîte à outils a été préparée avec le souci de donner des réponses aux personnes engagées dans les trois premières de ces formes de tutorat. Les deux autres ont leurs spécificités, pour lesquelles cette boîte à outils contient également des pistes de réflexion et d'action utiles.

**Le tutorat est un métier en soi.** Certes un métier complémentaire (en général), mais un métier quand même.

- Comme tel, le tutorat gagne à se perfectionner, à se professionnaliser.

<sup>3</sup> Adapté de Naoual Boumediane et David Laloy, « Recherche-action concernant le tutorat dans la SCP 319.02 », Rapport final, février 2016, Cerso et Cerias, pour le Fonds Isajh.

- « Avec 2 ou 3 stagiaires par an les choses peuvent se faire toutes seules, mais au-delà, il nous faut des outils. »
- ✂ Si plusieurs personnes assurent une fonction de tuteur.trice, il est intéressant qu'elles aient occasionnellement ou régulièrement des espaces de concertation/intervision entre elles.
- ✂ Cela peut aussi s'organiser entre les tuteurs de plusieurs services. Posez-leur la question, invitez-les.
- ✂ L'Apef, votre fonds sectoriel, voire votre partenaire enseignement/formation peuvent vous mettre en contact avec d'autres services qui sont susceptibles d'avoir cette demande.
- ✂ L'Apef, les régions et certains fonds sectoriels proposent des aides à cet effet : voir <http://www.tutorats.org>

👉 Il existe de nombreuses **formations** pour les tuteurs.trices et les personnes qui souhaitent le devenir

- ✂ Répertoire en ligne de ces formations, mis à jour tous les ans : <http://www.apefasbl.org/lapef/actions-et-projets/tutorat-1/tutorat-formation>
- ☀ N'attendez pas la dernière minute pour les inscriptions, surtout si la personne concernée a des horaires peu flexibles, à temps partiel, etc.

👉 **Les fonds sectoriels soutiennent ces démarches** avec des primes, certains même pour financer du temps de travail qui compense le temps de formation.

- ✂ Certaines de ces formations sont en plus éligibles pour le congé-éducation payé, même avec une durée courte.
- ✂ Ces aides évoluent d'année en année : pour une info *up to date*, utilisez comme poteau indicateur le site <http://www.tutorats.org>

Le.a tuteur.trice n'est pas un.e **responsable hiérarchique** du.de la jeune, contrairement à ce que l'on croit souvent. Du moins chaque fois que c'est possible, la transmission se passe d'égal.e à égal.e.

- ☀ Si le.la jeune ne respecte pas des points du règlement d'ordre intérieur ou du projet pédagogique et qu'il faut réagir formellement par un avertissement ou une sanction, le.la tuteur.trice doit être déchargé.e de cette responsabilité. Il.elle informe la hiérarchie et il.elle informe le.la jeune qu'il.elle informe la hiérarchie. Lui en demander plus hypothèque la relation de confiance avec le.la jeune, qui doit pouvoir se reconstruire, tant il est vrai que le.la jeune doit dans une certaine mesure avoir le droit à l'erreur.
- 👉 Le.a tuteur.trice a la même fonction que celle du jeune, et éventuellement la même formation initiale. Si pas, il.elle connaît de façon approfondie la fonction/le métier sur lequel se trouve le.la jeune qu'il.elle accompagne.

**Le tutorat est une bonne réponse. Mais quelle était la question, encore ?**

- 👉 Quelques bonnes raisons pour structurer le tutorat dans votre organisation.
  - « Nous avons l'habitude d'accueillir des stagiaires et nous trouvons que beaucoup d'entre eux redoublaient l'année du stage. Cela donnait l'impression de perdre notre énergie. Avec le tutorat, les résultats scolaires sont tout de suite meilleurs. »
  - « Les 4 dernières personnes recrutées avaient toutes été stagiaires ici. Je garde les CV et les évaluations de toutes les anciennes stagiaires. Cela nous fait une bonne réserve de recrutement. Si un poste s'ouvre, c'est à elles que nous nous adressons. Vous savez, un entretien d'embauche, ça ne dit pas grand-chose, alors que nos stagiaires, nous les avons vues travailler. »
  - Mais aussi : améliorer l'accueil des nouveaux en général et ensuite leur intégration dans l'emploi, valoriser l'expérience de l'équipe, amener l'organisation à évoluer ou à se

reposer des questions sur elle-même, mettre l'organisation en cohérence avec ses valeurs, lui permettre d'approfondir sa responsabilité sociale, etc.

- 🌟 Quelques mauvaises raisons ...
  - Pour toucher des aides à l'emploi
  - Pour soulager la charge de travail de l'équipe, la pénibilité, etc.
  - Pour faire plaisir à une personne de l'équipe en particulier

**Les services qui pratiquent le tutorat avec des jeunes éloigné.e.s de l'emploi ont développé une série d'outils pour faciliter le travail quotidien entre le.la tuteur.trice et le.la jeune. C'est l'objet de la présente boîte à outils.**

- ✌ Examinez-les, choisissez ce qui vous inspire et adaptez-les à vos habitudes, vos intuitions, la culture de votre organisation, le type de public que vous allez accueillir en stage, etc.
- ✌ Si c'est la première fois que vous vous lancez dans l'accueil de jeunes en stage, le travail de préparation peut être au moins aussi important que le temps d'accompagnement pendant le stage même.
- 🗨 Si vous n'avez pas anticipé et préparé un minimum, « Vous réalisez (un peu tard) qu'un certain travail de préparation est important. Ensuite, comme le jeune, vous apprenez aussi par l'expérience ! »



## Fiche 1.1 Etablir une description de fonction de tuteur.trice

---

Le bon déroulement du tutorat dépend d'un tas de réalités. Une clé est sans conteste le fait que votre service donne au.à la tuteur.trice un rôle bien clair : pour lui.elle-même, pour le.la jeune, pour ses collègues et sa hiérarchie, parfois même pour le public de son service, et bien sûr pour l'éventuel partenaire formation/enseignement.

Il vaut donc la peine de consacrer un peu de temps à préparer ou à mettre à jour un document qui dessine les contours de ce qu'on va confier au.à la tuteur.trice dans le cadre du tutorat. Pour formaliser les rôles, les fonctions, les missions, les tâches, etc., chaque organisation a ses outils, ses formes et ses procédures. Pour formaliser les contours du tutorat, nous proposons deux grilles, l'une très synthétique, l'autre très complète. Aucune des deux n'est à prendre ou à laisser telle quelle, mais bien à adapter, reformuler, compléter ... ou simplifier.

### **Ce dont le.la tuteur.trice doit être capable<sup>4</sup>** Profil synthétique

#### 1. Identifier les enjeux de sa propre fonction de tuteur.trice

- Définir son rôle et ses missions principales
- Repérer différentes formes de tutorat dans le secteur non-marchand (formation, intégration, insertion...)
- Enoncer diverses représentations par rapport au rôle de « tuteur.trice » : ressentis, motivations, craintes, opportunités d'apprendre et d'évoluer,...
- Clarifier la répartition des rôles et responsabilités, selon les cas, entre le.la tuteur.trice, le.la supérieure hiérarchique, la personne référente de l'établissement scolaire ou du centre de formation, le.la coordinateur.trice de l'institution et le.la maître de stage
- Identifier les principales difficultés rencontrées par le.la tuteur.trice dans la pratique

#### 2. Appréhender le public concerné

- Identifier les principales caractéristiques des apprenant.e.s issus des différentes filières de formation envisagées pour adapter son accompagnement en fonction de ces caractéristiques
- Identifier les représentations et attentes les plus fréquentes par rapport au contexte professionnel et au métier
- Présenter des éléments permettant d'installer une relation de confiance avec le.la jeune

#### 3. Participer à l'élaboration du projet de formation

- Rencontrer le.la représentant.e de l'établissement d'enseignement ou du centre de formation (maitre de stage)
- Prendre connaissance du programme de formation du.de la jeune

---

4 Adapté du dossier pédagogique de l'enseignement de promotion sociale « 816008U21V1 Tuteur dans le secteur non-marchand sensibilisation à l'accompagnement en formation 2013 convention APEF-Fe.bi », <http://www.apefasbl.org/lapef/actions-et-projets/tutorat-1/816008U21V1TuteurdanslesecteurnonmarchandsensibilisationlaccompagnementenformationconventionAPEFFe.bi.PDF>

- Fixer de commun accord la nature et le volume des activités à réaliser en vue d'effectuer les apprentissages visés

#### 4. Accueillir et accompagner le.la jeune

- Faire connaissance avec le.la jeune
- Faciliter l'intégration du.de la jeune au sein de l'institution et dans l'équipe (assurer une fonction de relais)
- Etablir une communication efficace avec le.la jeune (écouter, répondre aux questions, reformuler les consignes, s'exprimer de manière claire et concise)
- Utiliser les supports d'information (farde d'accueil, farde de procédures, fiches-outils,...)
- Clarifier les usages explicites et implicites de l'institution (ligne hiérarchique, modes de communication, règlement de travail, méthodes, horaires, déontologie, projet institutionnel, règles d'hygiène et de sécurité...)
- Expliquer les pratiques, les principales situations de travail et les tâches à accomplir
- Motiver le.la jeune notamment en transmettant une image à la fois positive et réaliste de son futur métier
- Aider le.la jeune à réfléchir sur ses pratiques et son vécu en situation

#### 5. Assurer la formation de l'apprenant

- Réaliser des entretiens d'accueil et de suivi, lui préciser les objectifs de formation et le planning de travail
- Planifier la progression des tâches confiées et leur complexité en tenant compte des référentiels (métier et formation). Préciser la signification et la raison d'être des tâches.
- Transmettre des consignes claires, cohérentes et contextualisées
- Mettre en situation sur le poste de travail
- Aider à réaliser les différentes phases d'une activité professionnelle et à en vérifier la conformité par rapport aux réglementations et aux repères professionnels (déontologie, ...)
- S'entretenir régulièrement avec le.la représentant.e de l'établissement d'enseignement ou du centre de formation

#### 6. Assurer l'évaluation et le suivi de l'apprentissage du.de la jeune

- Vérifier régulièrement la compréhension et l'assimilation du travail à accomplir
- Donner régulièrement des feedbacks constructifs sur le comportement, les prestations et les résultats du.de la jeune. Communiquer les points forts (reconnaître et valoriser les progrès) et les points à améliorer. Utiliser des outils et des méthodologies d'évaluation utilisés par l'institution (et/ou par l'école ou l'organisme de formation) en termes de savoir, savoir-faire et savoir-faire comportementaux.
- Conforter les bonnes pratiques du.de la jeune et développer ainsi sa confiance en soi et en ses propres compétences
- Établir un bilan de l'ensemble du parcours du.de la jeune

# Rôles et compétences d'un.e tuteur.trice de terrain<sup>5</sup>

## Profil détaillé

Rôles et compétences	Savoirs	Savoir-faire
<b>Accueillir</b>		
1. Préparer l'arrivée du.de la jeune	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procédure d'accueil</li> <li>• Référentiel de compétences du tuteur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fixer une rencontre avec un.e responsable et le.la jeune pour fixer le cadre du tutorat</li> <li>• Planifier des plages horaires pour accueillir le.la jeune</li> <li>• S'informer sur le cadre du dispositif, les objectifs, les tâches</li> </ul>
2. Familiariser avec les lieux, personnes et règles de vie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ROI (règlement d'ordre intérieur) des différents lieux/services</li> <li>• Culture institutionnelle de l'asbl</li> <li>• Les rôles et responsabilités des différentes parties prenantes dans les projets</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rappeler le fonctionnement, les procédures, les missions de l'institution</li> <li>• Présenter le.la jeune aux usagers.ères (y compris les parents ou la famille pour certains services) et aux partenaires</li> </ul>
3. Initier la construction d'un sentiment d'appartenance	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Culture institutionnelle de l'asbl</li> <li>• Les documents fondateurs (projet pédagogique, plan stratégique, valeurs/vision/mission, etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encourager les moments de cohésion formels et informels</li> <li>• Veiller à ce que le.la jeune soit invité.e et informé.e des différents moments de la vie de l'institution</li> <li>• Faciliter l'intégration du.de la jeune dans l'équipe</li> <li>• Faciliter l'appropriation des projets de l'asbl</li> </ul>
4. Aider le.la jeune à clarifier ses objectifs et ses projets	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Profil de fonction du.de la tuteur.trice</li> <li>• Formation au tutorat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Collaborer avec un.e responsable pour l'établissement d'objectifs de stage</li> <li>• Etre à l'écoute du.de la jeune</li> <li>• Faire preuve de bienveillance et d'empathie</li> <li>• Identifier des objectifs</li> <li>• Aider le.la jeune à mettre en place ses objectifs sur le terrain</li> </ul>
5. Expliquer les procédures de fonctionnement des projets	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les procédures et fonctionnements maison au jour le jour</li> <li>• Connaissance du métier</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expliquer et appliquer ensemble les fonctionnements formels et informels</li> <li>• Appliquer les documents fondateurs (projet pédagogique, etc.) et faire le lien entre eux et les fonctionnements concrets</li> </ul>
<b>Former sur le terrain</b>		
1. Observer le.la jeune	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Méthodes d'observation</li> <li>• Feedback</li> <li>• Prise de recul</li> <li>• Notions d'objectivité / subjectivité neutralité, émotions, opinions, jugement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Etre capable de prendre du recul sur les observations faites</li> <li>• Distinguer les faits de ce qu'ils suscitent en nous (émotions, opinions, jugement)</li> <li>• Repérer les difficultés et les exprimer au jeune</li> </ul>

<sup>5</sup> Adapté d'un document de travail de l'asbl Cemôme.

Rôles et compétences	Savoirs	Savoir-faire
2. Présenter et favoriser l'apprentissage de techniques	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Outils de préparation</li> <li>• Connaissance des techniques liées au métier</li> <li>• Les besoins des publics</li> <li>• Répertoire de ressources et d'outils</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expliquer les différentes choses à faire dans la mise en place d'une activité (Présenter clairement les outils, donner du sens aux outils, montrer l'utilisation des outils...)</li> <li>• Faciliter la prise de conscience des tâches</li> <li>• Classer les tâches dans un ordre croissant de difficulté</li> <li>• Répartir les tâches sur le processus d'apprentissage</li> <li>• Individualiser le parcours d'apprentissage (répétitions, régression, rythme variable)</li> <li>• Familiariser le.la jeune avec le jargon technique de l'institution</li> <li>• Aider le.la jeune à organiser, programmer et coordonner ses activités</li> </ul>
3. Favoriser l'apprentissage d'attitudes professionnelles	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le ROI (règlement d'ordre intérieur)</li> <li>• Procédures internes</li> <li>• Documents fondateurs</li> <li>• Feedbacks</li> <li>• Notion d'adulte modèle</li> <li>• Les attitudes professionnelles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réexpliquer le ROI et les diverses procédures internes, et les divers projets pédagogiques</li> <li>• Etre un professionnel de référence pour le.la jeune</li> <li>• Faire prendre conscience des difficultés et pouvoir faire des feedbacks</li> <li>• Adaptation du.de la tuteur.trice en fonction du parcours du.de la jeune</li> <li>• S'assurer d'une cohérence entre ce que l'on dit et ce que l'on fait</li> <li>• Verbaliser ce que l'on fait et le pourquoi</li> <li>• Attirer l'attention du.de la jeune</li> <li>• Vérifier la compréhension en posant des questions (reformulation) au.à la jeune</li> </ul>
4. Etre un exemple, un modèle	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ROI</li> <li>• Projets pédagogiques</li> <li>• Normes formelles et informelle</li> <li>• Documents fondateurs</li> <li>• Règles explicites et implicites</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Connaître et appliquer le ROI, les projets pédagogiques, les normes formelles et informelles</li> <li>• Faire comprendre le lien entre ces textes et des situations quotidiennes concrètes</li> <li>• Connaître ses capacités et ses limites</li> <li>• Savoir faire la part des choses entre les comportements prescrits par l'institution de ceux qui s'écartent de la norme</li> <li>• Agir en conformité avec les valeurs et missions de l'institution et pouvoir les transmettre au.à la jeune</li> <li>• Rappeler si nécessaire les règles</li> <li>• Contextualiser l'application des règles</li> <li>• Donner les informations nécessaires à l'application des règles</li> </ul>
5. Susciter le questionnement et l'analyse des situations vécues sur le terrain	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Observation</li> <li>• Reformulation</li> <li>• Esprit critique</li> <li>• Pédagogie</li> <li>• Besoins des publics</li> <li>• Exigences des décrets et réglementations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Susciter et accompagner la recherche de réponses</li> <li>• Susciter l'analyse des situations vécues</li> <li>• Accompagner l'observation</li> <li>• Donner du sens</li> </ul>

Rôles et compétences	Savoirs	Savoir-faire
Accompagner		
1. Formuler des feedbacks	<ul style="list-style-type: none"> <li>Techniques de feedback</li> <li>Techniques de communication (assertivité)</li> <li>Observation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analyser les résultats des observations</li> <li>Encourager, féliciter</li> <li>Expliquer de façon objective les erreurs et manquements</li> <li>Illustrer par des exemples concrets</li> <li>Souligner le potentiel</li> <li>Etre compréhensif, empathique</li> <li>Communiquer clairement</li> </ul>
2. Se connaître, connaître ses propres réactions, comportements, valeurs et en mesurer les conséquences	<ul style="list-style-type: none"> <li>Méthodes d'introspection et d'autoévaluation</li> <li>Ses propres limites</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>S'observer (introspection)</li> <li>Prendre du recul par rapport aux situations vécues</li> <li>Distinguer ses émotions des faits et opinions</li> <li>Connaître et tenir compte de ses propres limites</li> <li>Prendre conscience et mesurer l'évolution de ses pratiques</li> </ul>
3. Encourager le.la jeune à traiter les éventuels conflits	<ul style="list-style-type: none"> <li>Techniques de médiation</li> <li>Techniques d'écoute active</li> <li>Reformulation</li> <li>Techniques d'encadrement</li> <li>Neutralité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Provoquer les moments opportuns d'échange</li> <li>Créer un environnement propice à la communication</li> <li>Aider à la prise de conscience de situations difficiles</li> <li>Etre bienveillant</li> <li>Etre à l'écoute</li> <li>Aider le.la jeune à reformuler en restant neutre</li> </ul>
4. Inciter le.la jeune à être autonome	<ul style="list-style-type: none"> <li>Documents fondateurs</li> <li>Renforcement positif</li> <li>Coaching</li> <li>Réflexion sur soi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vérifier la maîtrise et le respect des documents fondateurs</li> <li>Encourager le.la jeune</li> <li>Inciter la proactivité et la prise d'initiative</li> <li>Mettre le.la jeune en confiance</li> <li>Valoriser, responsabiliser le.la jeune</li> <li>Rester ouvert à l'idée qu'il y a différentes manières d'être professionnel, et que le.la jeune peut se démarquer de son.sa tuteur.trice, tant qu'il parvient à mettre des mots et à justifier sa pratique.</li> </ul>
5. Adapter son langage et son attitude à l'évolution du.de la jeune	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les niveaux de langage</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prendre conscience de son langage et l'adapter</li> <li>Identifier le niveau d'évolution du.de la jeune</li> <li>Respecter le rythme du.de la jeune</li> </ul>
6. Motiver le.la jeune	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le concept de motivation</li> <li>Renforcement positif</li> <li>Prise de recul</li> <li>Psychologie positive</li> <li>Coaching</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identifier les différents types de motivation</li> <li>Les renforcer</li> <li>Lutter contre la démotivation en identifiant ses signes précurseurs</li> <li>Donner du sens</li> <li>Relativiser les erreurs et échecs</li> <li>Prendre du recul par rapport aux apprentissages et aux pratiques</li> <li>Avoir une position positive et constructive</li> </ul>

Rôles et compétences	Savoirs	Savoir-faire
7. Rester professionnel en toutes circonstances	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les attitudes professionnelles</li> <li>• Objectivité</li> <li>• Communication</li> <li>• Introspection</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rester objectif</li> <li>• Garder son calme</li> <li>• Communiquer</li> <li>• Passer le relais en cas de nécessité (à un.e responsable, au partenaire formation/enseignement)</li> <li>• Demander de l'aide si nécessaire</li> </ul>
8. Favoriser la réflexion et l'analyse autour de situations pratiques	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les outils existants</li> <li>• Observation</li> <li>• Esprit critique</li> <li>• Méthode de travail par hypothèses</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Commenter et analyser les situations vécues</li> <li>• Formuler des hypothèses de travail</li> <li>• Faire des liens avec la théorie</li> <li>• Faire le lien avec des outils existants</li> </ul>
9. Encourager la collaboration et l'esprit d'équipe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le travail en équipe</li> <li>• Communication</li> <li>• Pensée positive</li> <li>• Altruisme</li> <li>• Solidarité</li> <li>• Collaboration</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stimuler des opportunités pour connaître ses collègues</li> <li>• Provoquer des situations de collaboration avec les collègues</li> <li>• Se rendre disponible</li> <li>• Participer de façon active aux échanges</li> </ul>
<b>Organiser</b>		
1. Articuler la fonction de tuteur.trice à son métier de base	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Outils d'organisation : rétro- planning, calendrier, agenda, horaire des différentes activités, etc.</li> <li>• Référentiel de compétences du métier de base du.de la tuteur.trice</li> <li>• Référentiel de compétences du.de la tuteur.trice</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prioriser ses tâches</li> <li>• Gérer son agenda</li> <li>• Planifier</li> <li>• Créer un espace-temps pour remplir sa mission de tuteur.trice</li> </ul>
2. Utiliser et appliquer les procédures de suivi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les procédures administratives</li> <li>• Attentes de l'instance qui finance le tutorat</li> <li>• Gestion de réunion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fixer un rendez-vous hebdomadaire avec le.la jeune</li> <li>• Informer la hiérarchie/les collègues du planning de ce suivi</li> <li>• Programmer, organiser et animer des réunions avec le.la jeune</li> <li>• Remplir le carnet de bord et/ou autres supports de suivi du.de la jeune/du tutorat</li> <li>• Rédiger, synthétiser</li> <li>• Rester objectif et factuel</li> </ul>

## Fiche 2 Tuteur.trice au quotidien

---

Etre tuteur, c'est accompagner...<sup>6</sup>

- C'est un processus qui est dynamique, qui répond à une logique de mouvement, avec ses aléas, ses incidents de parcours – inévitables – et ses incertitudes, pas forcément linéaire.
- C'est un processus d'influence interpersonnelle, caractérisé par l'implication de l'accompagnateur et une alliance de travail réciproque basée sur une communication ouverte, des buts partagés et un accord sur la méthode.
- C'est un objectif (...) de transformation par l'acquisition de nouvelles manières de penser, ressentir, agir.
- C'est utiliser un cadre méthodologique et des outils adaptables (et qui doivent souvent être adaptés en fonction de la situation), multiples.

Etre tuteur, c'est aménager et animer différents espaces-temps, dont a minima :

- La première rencontre entre le jeune et le service
- Le premier jour : l'arrivée du jeune dans le service, son accueil, sa rencontre avec les collègues, avec le.la supérieur.e hiérarchique, son accompagnement dans les formalités
- Les périodes de travail ensemble, avec un soin particulier pour la première et la dernière
- Les rencontres/entretiens de suivi tuteur.trice-jeune, dont la fréquence diminuera avec le temps
- Les rencontres avec le.la jeune et le.la représentant.e de son établissement d'enseignement ou de son centre de formation

« En dégageant du temps tuteur-jeune, on peut aller très loin. »

Voici deux petits tableaux qui reformulent cela en deux dimensions. Ils sont faciles à mettre en rapport avec le référentiel de fonction du tuteur de la Fiche 1.1. Ils sont concrétisés par la série d'outils de suivi proposés aux Fiches 2.1 à 2.3.

---

6 Adapté de Paul, M., *L'accompagnement dans le champ professionnel*, Paris, L'Harmattan, 2009.

### Les fondamentaux de l'accompagnement<sup>7</sup>

<b>Du côté du.de la jeune... Etre accompagné</b>	<b>Actes communs</b>	<b>Du côté du.de la tuteur.trice... Accompagner</b>
<b>ACTES DE PRESENCE</b>		
Etre rejoint	Rejoindre	Aller vers
Etre avec	Cheminer	Etre à côté
Prendre un nouveau départ	Partir	S'effacer
<b>ACTES DE PAROLE</b>		
Etre écouté, s'écouter	Ecouter	Accueillir la parole
Dire	Clarifier	Explorer
Se donner des voies	Proposer	Ouvrir des chemins
Choisir	Décider	Aider à la décision

### Les interventions du.de la tuteur.trice<sup>8</sup>

<b>Fonction</b>	<b>Plan cognitif</b>	<b>Plan socio-affectif</b>	<b>Plan motivationnel</b>	<b>Plan métacognitif</b>
<b>Accueil et orientation</b>	Informar sur les cadres de formation et d'accompagnement	Initier la construction d'un sentiment d'appartenance	Faire émerger les objectifs personnels du.de la jeune	Accompagner le.la jeune à identifier ses stratégies cognitives
<b>Organisationnel</b>	Proposer des méthodologies et des outils	Encourager la collaboration et l'esprit d'équipe entre collègues	Accompagner le processus d'autonomie	Faciliter la planification de l'apprentissage et des tâches professionnelles
<b>Pédagogique</b>	Susciter et accompagner la recherche de réponses	Faciliter la collaboration entre apprenant.e.s	Donner du sens aux apprentissages et faire les liens entre théorie et pratique	Prendre du recul par rapport aux apprentissages et aux pratiques
<b>Socio-affectif Motivationnel</b>	Personnaliser le soutien à l'apprentissage	Rompre le sentiment de solitude face à ses apprentissages	Lutter contre la démotivation	Faire prendre conscience de ses habiletés à collaborer
<b>Technique</b>	Aider à maîtriser l'environnement d'apprentissage	Susciter l'entraide dans les aspects technique des tâches	Encourager et accompagner à l'utilisation des outils	Faire prendre du recul par rapport à l'utilisation des outils
<b>Métacognitif</b>	Faire conscientiser ses préférences cognitives	Faciliter la prise de conscience des états affectifs/tâches	Identifier ensemble les motivations intrinsèques	Développer l'autonomie dans l'apprentissage
<b>Evaluation</b>	Annoncer clairement les critères d'évaluation	Formuler des feedbacks constructifs	Encourager et féliciter	Aider à s'auto-évaluer

7 Wiel, G. et Levesque, G., *Penser et pratiquer l'accompagnement : accompagnement et modernité*, Lyon, Chronique Sociale, 2009.

8 Adapté d'un document de travail de l'asbl Cemôme.



**L'évaluation d'un.e jeune dans le cadre du tutorat** n'a rien à voir avec le fait de donner une bonne ou une mauvaise note en bout de course. L'évaluation est formative, donc surtout un ensemble de moments privilégiés de transmission de savoirs au jeune sous forme de feedbacks, c'est donc tout sauf une évaluation scolaire, centrée sur l'écart entre le jeune et un supposé modèle. L'évaluation formative est un dialogue qui permet aux jeunes de se projeter dans leur métier et aux tuteurs.trices de se projeter dans sa fonction.

Comme évaluer l'autre n'est pas pour tout le monde une position confortable, quelques repères permettent de se rassurer et – surtout – de ne pas trop improviser...

- Evaluer en fonction d'objectifs : des objectifs clairs, annoncés et partagés rendent l'évaluation plus prévisible – et donc plus facile, et donc plus efficace – pour les deux parties concernées.
- Fixer des objectifs évaluables :
  - En gestion de projet, on parle d'objectifs « Smart », autrement dit spécifiques, mesurables (pas nécessairement de façon chiffrée), affirmatifs, réalistes et situés dans le temps.
  - Sans oublier un point important ici : des objectifs en nombre limité.
- Fixer les objectifs au départ :
  - 🕒 le jour de l'arrivée du.de la jeune, voire la première heure de ce premier jour,
  - ✂ voire même, quand c'est organisable, à l'occasion d'une rencontre quelques jours avant le début effectif du tutorat (voir fiches 6 et 6.1).
  - 🕒 S'il y a un partenaire formation/enseignement, le fait de l'associer à cette étape va donner plus de cohérence au tutorat (voir la fiche 5).
- Une part de l'évaluation est **formelle** :
  - 🕒 il s'agit de feedbacks qui seront échangés dans des lieux et moments en marge de l'activité, par exemple, un quart d'heure avant la fin de la journée de travail, dans un endroit où l'on n'est pas en contact direct avec le public ni avec les collègues.
  - 🕒 Pour utiliser au mieux le temps, l'idée est de rendre l'évaluation cumulative : ne pas refaire tout le topo à chaque rencontre, mais reprendre le fil là où on l'a laissé la dernière fois. Il est précieux de partir des observations « à froid » du tuteur sur la période évaluée et de les relier aux points à retravailler, repenser, améliorer, laisser mûrir, ... par le.a stagiaire, mais aussi de susciter l'expression de ses incompréhensions, ses demandes, ses besoins, ses étonnements, etc.
  - ✂ Formelle peut donc aussi signifier de passer par de l'écrit, comme un journal de bord (voir fiche 2.1).
  - 🕒 Ces espaces-temps dépendront de vos habitudes de travail et de la manière dont le stage est programmé : p.ex. pour un stage de 3 jours/semaine pendant deux semaines consécutives, un bref debriefing de fin de journée, un debriefing un peu plus long en fin de première semaine, et un debriefing complet, préparé par le.la tuteur.trice et par le.la jeune, en fin de dernière journée.
- Une autre part de l'évaluation est **informelle**.
  - Elle se fait sous forme de feedbacks au quotidien, pendant le travail ensemble.
  - Cet aspect informel est très nourrissant pour le jeune
  - et il donnera de la substance concrète au volet évaluatif formel.
- Des objectifs révisables :
  - les objectifs du tutorat doivent pouvoir être réajustés en cours de route, une fois que tuteur.trice et jeune se connaissent un peu mieux.

- ☞ Au fur et à mesure que des objectifs de départ sont atteints, ils sont remplacés par d'autres.
- ☞ Cela se fait dans les moments d'évaluation formels uniquement, et éventuellement en laissant un temps de réflexion avant d'entériner - « On dort dessus ».

## Fiche 2.1 Tenir des journaux de bord

---

### Journal de bord du.de la tuteur.trice

#### Objectifs de cet outil<sup>9</sup> :

- Ce journal de bord permet de rendre compte de l'expérimentation du tutorat à travers une série d'items.
- Il permet un état des lieux au fur et à mesure de l'avancement dans le tutorat.
- Cet outil est une aide à la préparation de la prochaine période de travail ensemble entre tuteur.trice et jeune. Il peut également servir à l'échange entre tuteur.trice et jeune tout au long du processus et à la préparation de leurs réunions de suivi. Il permet de s'arrêter et de revenir sur l'expérience de tutorat. Cet outil peut servir de balises pour mener un travail réflexif sur le savoir-faire à transmettre au.à la jeune.

Cet outil est aussi un support pour améliorer la fonction de tuteur.trice tant du point de vue du.de la tuteur.trice lui.elle-même (ses difficultés et ses facilités) que des modalités d'organisation du tutorat.

#### Consignes de préparation :

Veillez compléter ce formulaire régulièrement en vue de la prochaine rencontre avec le.la jeune. La fréquence doit être établie selon les besoins et le temps disponible.

Ce document doit être complété « à chaud », en situation de travail, ou rapidement après la période de travail.

Prénom et nom du.de la jeune :

Section/département/unité du.de la jeune :

Date de la période de travail :

Durée de la période de travail :

#### *I. Eléments d'observation relatifs à la période de travail.*

Noter « en vrac » maximum 5 éléments les plus marquants par rapport à cette période de travail

#### *II. Décrire les situations concrètes qui ont été partagées avec le.la jeune*

\* Cet item permet de baliser l'ensemble des situations concrètes partagées avec le.la jeune et de mettre en évidence celles non encore partagées (5 lignes maximum)

\* Noter, « en vrac », les difficultés rencontrées (5 maximum)

\* Noter, « en vrac », les facilités rencontrées (5 maximum)

#### *III. Comment ai-je fait pour transmettre mon savoir-faire ?*

Noter 3 éléments essentiels mis en place pour transmettre le savoir-faire

#### *IV. Quelles difficultés ai-je rencontrées dans cette transmission de savoir-faire?*

\* Décrire 3 difficultés en tant que tuteur.trice

\* Décrire 3 difficultés que le.la jeune rencontre d'après moi

---

<sup>9</sup> Adapté d'un document réalisé dans le cadre de la « Recherche-action concernant le tutorat dans la SCP 319.02 » menée par Naoual Boumedian et David Laloy, Cerso et Cerias, pour le Fonds Isajh, en 2015-2016.

\* Quelle serait l'origine de ces difficultés selon moi ?

V. Que dois-je améliorer pour être un.e meilleur.e tuteur.trice ? 3 points maximum

VI. De quoi ai-je besoin pour être un.e « bon.ne » tuteur.trice ? (3 points maximum)

\*\*\*

## **Journal de bord du.de la jeune**

### **Objectifs de cet outil<sup>10</sup> :**

- Ce journal de bord permet de rendre compte de l'expérimentation du tutorat à travers une série d'items.
- Il permet un état des lieux au fur et à mesure de l'avancement dans le tutorat.
- Cet outil est une aide à la préparation de la prochaine période de travail ensemble entre tuteur.trice et jeune. Il peut également servir à l'échange entre tuteur.trice et jeune tout au long du processus et à la préparation de leurs réunions de suivi. Il permet de s'arrêter et de revenir sur l'expérience de tutorat.

Cet outil est aussi un support pour le.la jeune dans l'expression des difficultés mais aussi des facilités qu'il.elle rencontre. Il permet également de mettre en évidence les éventuels problèmes d'organisation liés à la mise en place du tutorat.

Le travail réflexif autour de ce document se fera avec le.la tuteur.trice à la fin d'un entretien de suivi ou après une séquence de plusieurs entretiens.

### **Consignes de préparation :**

Faire compléter ce formulaire régulièrement en vue de la prochaine rencontre avec le.la tuteur.trice. La fréquence doit être établie selon les besoins et le temps disponible.

Ce document doit être complété « à chaud », en situation de travail, ou rapidement après la situation de travail.

Si le.la jeune éprouve trop de difficultés à l'écrit, on peut lui demander de prendre un petit temps avant l'entretien pour parcourir l'outil et réfléchir à des réponses.

Il peut être très précieux de lire le questionnaire avec le.La jeune pour s'assurer qu'il.elle en a bien compris tous les énoncés.

Prénom et nom du.de la tuteur.trice :

Section/département/unité du.de la jeune :

Date de la période de travail :

### *I. Eléments d'observation relatifs à la période de travail*

Noter « en vrac » maximum 5 éléments les plus marquants par rapport à cette période de travail

### *II. Décrire les situations concrètes qui ont été partagées avec le.la tuteur.trice*

\* Cet item permet de baliser l'ensemble des situations concrètes partagées avec le.la tuteur.trice et de mettre en évidence celles non encore partagées (5 lignes maximum)

---

<sup>10</sup> Adapté d'un document réalisé dans le cadre de la « Recherche-action concernant le tutorat dans la SCP 319.02 » menée par Naoual Boumedian et David Laloy, Cerso et Cerias, pour le Fonds Isajh, en 2015-2016.

\* Noter, « en vrac », les difficultés rencontrées (5 maximum)

\* Noter, « en vrac », les facilités rencontrées (5 maximum)

III. De quoi ai-je besoin pour être «bien» accompagné.e/tutoré.e ? (3 points maximum)

IV. Ai-je rencontré des difficultés organisationnelles ? (3 lignes maximum)

\*\*\*

## Semainier du.de la jeune

Cet outil<sup>11</sup> est proposé en **deux versions**, qui varient en degré de complexité, pour être adapté au niveau scolaire du jeune et à son degré d'autonomie. Il est remis par le.la tuteur.trice.

Mode d'emploi : le semainier est un outil qui nous permettra de t'aider dans ta formation. Nous te demandons, **à la fin de chaque journée de stage**, d'y noter les moments importants que tu as observés ou des activités que tu as faites pendant la journée.

A la fin de la semaine, nous prendrons le temps, **ensemble**, d'analyser tes observations et chercherons **ensemble** de nouvelles pistes d'apprentissage.

Version I	Ce que j'ai observé			Ce qui m'a marqué	Difficultés rencontrées
	Chez les enfants/ résidents/jeunes, etc.	Chez les collègues	(le cas échéant) Chez les parents		
Lundi					
Mardi					
Mercredi					
Jeudi					
Vendredi					

11 Repris d'un document de travail de la Crèche parentale Les Tournesols.

<b>Version 2</b>	Ce que j'ai observé	Ce que j'ai fait (activités concrètes)	Les disciplines scolaires dont j'ai eu besoin	Lien avec le projet d'accueil	Difficultés rencontrées dans la pratique
Lundi					
Mardi					
Mercredi					
Jeudi					
Vendredi					

## Fiche 2.2 Préparer les périodes de travail ensemble

---

### Outil de préparation des périodes de travail du.de la jeune en tutorat

Document à l'attention du.de la tuteur.trice<sup>12</sup>

#### I. Première période de travail – Mettre en place une boussole

##### Objectifs de cet outil

L'objectif principal est de poser un cadre pour les échanges entre *le.la tuteur.trice* et *le.la jeune*. Il est en effet nécessaire de fixer quelques règles fondamentales à respecter pour travailler ensemble et tirer le meilleur profit du temps mis à disposition. Tuteur.trice et jeune sont invités à réfléchir à une « Boussole », sorte de guide de comportement de chacun lors des périodes de travail ensemble.

##### Consignes de préparation

Dès la première période de travail, il peut s'avérer utile de mettre en place une boussole. Celle-ci, une fois élaborée, est recopiée sur une fiche. Chacun, tuteur.trice et jeune, possède cette fiche qui servira de repère tout au long du processus d'accompagnement.

*Composantes possibles pour la boussole :*

- confidentialité
- respect
- authenticité
- ouverture aux idées nouvelles
- tolérance
- patience
- audace dans le respect de chacun et des missions de l'institution
- enthousiasme
- etc.

#### II. Fin de chaque période de travail (p.ex. chaque semaine de stage) – prévoir 20 minutes pour discuter « à chaud » sur les points suivants

- Identifier 3 composantes sur lesquelles *le.la jeune* a bien progressé pendant la période, et 3 composantes sur lesquelles *il.elle* a des besoins pour pouvoir s'améliorer.
- Demander au.à *la jeune* de préparer pour la période suivante une question/une problématique/une difficulté rencontrée qu'il voudrait discuter avec *le.la tuteur.trice*
- Demander au.à *la jeune* de **décrire** le plus objectivement possible la difficulté qu'il.elle souhaite travailler
- Si nécessaire, *le.la tuteur.trice* vient en appui dans cette description lors de la période de travail suivante
- Si *le.la jeune* est en formation à temps partiel, lui demander comment se passe la formation, s'il.elle a des éléments à vous communiquer dans la mesure où ils auraient des incidences sur le déroulement du travail dans le service.

---

<sup>12</sup> Adapté d'un document réalisé dans le cadre de la « Recherche-action concernant le tutorat dans la SCP 319.02 » menée par Naoual Boumedian et David Laloy, Cerso et Cerias, pour le Fonds Isajh, en 2015-2016.

- Réfléchir à des objectifs à moyen terme (savoir rédiger un rapport clairement par exemple : éviter les jugements de valeur; faire le tri entre l'utile et le moins utile, etc.)
  - Ne pas oublier de prévoir une date précise pour l'évaluation de ces objectifs
  - Éviter une évaluation du type « atteint » et « pas atteint »
  - Préférer une évaluation qualitative partant des points forts et faibles du.de la jeune.
- Prévoir des mises en situation avec le.la jeune (« comment vas-tu présenter à l'équipe les difficultés que tu rencontres ? », « comment vas-tu communiquer concernant ta manière de suivre l'usager et sa famille ? », « comment vas-tu communiquer sur ce qui te semble être une bonne pratique ? », etc.)
- Identifier ensemble les acquis
- Formuler et dire au.à la jeune ses points forts
- Maintenir les rencontres régulièrement même pour dire que tout va bien

**NB :** le cas échéant, ne pas oublier de transmettre au.à la jeune les outils d'accompagnement du tutorat et les échéances prévues pour remettre ces documents. *Exemple* : le document de préparation aux périodes de travail du.de la jeune en tutorat (fiche 2.1).

\*\*\*

## **Outil de préparation des périodes de travail du.de la jeune en tutorat**

Document à l'attention du.de la jeune<sup>13</sup>

Prénom et nom du.de la tuteur.trice :

Prénom et nom du.de la jeune:

Section/département/unité du.de la jeune:

Dates de la période de travail :

Document à faire parvenir au.à la tuteur.trice avant la période de travail ensemble entre tuteur.trice et jeune.

Le style peut être télégraphique, il s'agit d'un support pour organiser les périodes de travail.

1) Préparer pour la période de travail suivante une question/une problématique/une difficulté rencontrée à discuter avec le.la tuteur.trice.

Veillez à **décrire** le plus objectivement possible la difficulté que vous souhaitez travailler.

2) Réfléchir à des objectifs à moyen terme (lister ces objectifs). Exemples d'objectifs :

- Rédiger un rapport clairement (éviter les jugements de valeur; faire le tri entre l'utile et le moins utile, etc.)
- Que communiquer à l'équipe ?
- Comment me préparer à communiquer sur ma pratique en équipe ?
- Comment améliorer telle tâche de ma fonction (à préciser par le.a tuteur.trice au

---

<sup>13</sup> Adapté d'un document réalisé dans le cadre de la « Recherche-action concernant le tutorat dans la SCP 319.02 » menée par Naoual Boumedian et David Laloy, Cerso et Cerias, pour le Fonds Isajh, en 2015-2016.



moment où il prépare la fiche)

Réfléchir à une date pour l'évaluation de ces objectifs.

Bien avoir en mémoire les composantes de la boussole (voir fiche 2.2).

\*\*\*

## Balises pour les entretiens d'accompagnement tuteur.trice-jeune

### Introduction<sup>14</sup>

- Les entretiens sont un outil parmi d'autres pour la concrétisation de l'accompagnement des jeunes travailleurs.ses. Afin qu'ils soient pertinents et efficaces, certaines règles doivent être respectées par les parties concernées. Ces dernières sont définies dans la présente charte.
- Cette charte fait partie du cadre institutionnel de l'asbl ..... et doit dès lors être respectée par les parties. Le non-respect de la charte conduira à une interruption de l'entretien et à son report ultérieur. Si le blocage persiste, le.la tuteur.trice en fera rapport à la personne indiquée de la hiérarchie.
- En cas de désaccord, le.la responsable hiérarchique entend chacune des deux parties, éclaire la situation par une médiation et le cas échéant, effectue un recadrage.
- L'accompagnement des jeunes fait partie des missions de ..... (nom et titre de la personne responsable). Les documents suivants définissent son cadre général :
  - Les descriptifs de fonction des membres du personnel
  - ...
  - Le règlement de travail
  - Le projet pédagogique

### Définition des entretiens avec le.la tuteur.trice

<b>Les entretiens sont un lieu où :</b>	<b>Les entretiens ne sont pas un lieu où :</b>
le cadre m'est expliqué et/ou rappelé	je suis recadré ou sanctionné
j'utilise ma subjectivité et mes émotions comme outil de développement	je m'attends à voir confirmés mes ressentis et mes points de vue
je m'interroge sur mon vécu, ma pratique, mes relations au sein de l'institution	je dévide ma frustration, ma colère et ma rancœur
je (re)prends mon rôle d'acteur de mon évolution et de celle de l'institution	je revendique et me plains
j'analyse et remets en question mes pratiques professionnelles et de formation	je parle de ma vie privée et où j'attends un travail thérapeutique
les pistes de solution sont réfléchies ensemble	je viens chercher passivement des solutions toutes faites

14 Adapté d'un document de travail de l'asbl Cemôme.

### **Cadre matériel de l'entretien**

- Il doit avoir lieu dans un local adapté, permettant une expression libre et confidentielle, sans interférences.
- Il doit avoir été programmé par les parties pour qu'elles ne soient pas prises au dépourvu et que toute leur attention puisse être mobilisée.
- Si une des parties ne peut être disponible, elle en informe l'autre dès que possible pour reporter le rendez-vous.
- En début d'entretien, le.la tuteur.trice rappelle le temps disponible et l'objectif de la rencontre.

### **Contenu et informations**

- Un ordre du jour est établi, en fonction duquel le.la tuteur.trice mène l'entretien.
- Les échanges d'informations se font à des fins professionnelles et ne sont pas strictement confidentiels : le.la tuteur.trice peut rapporter ce qui lui semble pertinent à sa ligne hiérarchique, ainsi que dans les réunions adaptées, que ce soit en interne et avec le partenaire enseignement/formation, après en avoir informé le.la jeune. En-dehors de ces cadres, il.elle est tenu.e au secret professionnel.

### **Attitudes**

Un engagement responsable du.de la tuteur.trice et du.de la jeune, cela signifie plusieurs choses.

- Les deux parties s'impliquent et collaborent de façon constructive dans la recherche de solutions créatives.
- Les deux parties évitent les jugements et s'expriment dans un respect réciproque, et vis-à-vis de toute autre personne.
- L'honnêteté est un prérequis à la relation de confiance.
- L'écoute active avec la reformulation sont utilisées par les deux parties pour améliorer la compréhension durant les échanges.

**Pour accord, le.la jeune :**

*date et signature*

**Pour accord, le.la tuteur.trice :**

*date et signature*

**Pour accord, le.la responsable hiérarchique/  
du personnel :**

*date et signature*

## Fiche 2.3 Pratiquer une évaluation continue sur la base d'objectifs explicites

---

### Outil d'accompagnement des jeunes

Version détaillant les objectifs

#### Objectifs de cet outil<sup>15</sup>

Garder à l'horizon les éléments qui vous paraissent essentiels à transmettre en tant que tuteur.trice.

Améliorer l'accompagnement des jeunes d'une période de travail ensemble à l'autre

#### Comment utiliser cet outil ?

Cet outil est utilisé par le.la tuteur.trice **pour lui-même**, comme un aide-mémoire.

Veillez compléter ce formulaire régulièrement en vue de la prochaine rencontre avec le jeune.

La rythmicité doit être établie selon les besoins et le temps disponible.

Ce document doit être complété « à chaud », en situation de travail, ou rapidement après la situation de travail.

Prénom et nom du.de la tuteur.trice :

Prénom et nom du.de la jeune :

Section/département/unité du.de la jeune :

Date de la période de travail :

Durée de la période de travail :

L'idée est d'établir des objectifs généraux, et de les décliner en différents indicateurs.

#### Objectif 1

Développer un certain « **savoir être** » du.de la jeune par rapport à sa pratique professionnelle.

Indicateurs du « savoir être » - exemples	Qu'ai-je pu observer (de positif comme d'améliorable) chez le.la jeune ?	Qu'ai-je mis en place pour le.la soutenir (sur le positif et sur l'améliorable) ?	Que faire la prochaine fois pour atteindre cet objectif ?
Contenir ses émotions			
Mettre une juste distance avec les bénéficiaires			
Ne pas juger les famille			
...			

Recopier et adapter ce tableau pour chacun des objectifs. P.ex.

#### Objectif 2

Développer un certain « **savoir-faire** » du.de la jeune par rapport à sa pratique professionnelle, en référence aux tâches qui font l'objet du tutorat.

---

15

Adapté d'un document réalisé dans le cadre de la « Recherche-action concernant le tutorat dans la SCP 319.02 » menée par Naoual Boumedian et David Laloy, Cerso et Cerias, pour le Fonds Isajh, en 2015-2016.

### Objectif 3

Développer une **relation de qualité entre « ancien.ne.s » et « nouveaux.elles »**.

### Objectif 4

Développer une certaine **distanciation réflexive**.

### Objectif 5

Développer une certaine **formalisation des savoirs**.

\*\*\*

## **Plan d'accompagnement des stages de longue durée et des périodes d'intégration à l'emploi<sup>16</sup>**

Cet outil permet de formaliser les différentes étapes de l'accueil et l'accompagnement d'un.e nouveau.elle travailleur.euse. Il permet à l'institution de se doter d'une procédure d'accueil et d'accompagnement qui garantit que tout.e nouveau.elle travailleur.euse est accueilli.e de la même manière et reçoit en temps et en heure les informations nécessaires pour sa bonne intégration et son bon fonctionnement. Transmis au.à la travailleur.se, le plan d'accompagnement peut également le rassurer car il lui donne un aperçu des différentes rencontres qu'il.elle pourra avoir avec des collègues, différents moments où il.elle pourra poser ses questions. Ce plan peut être modulé selon les points forts et les points faibles du.de la jeune, pour autant que ceux-ci aient été établis et partagés dans un entretien avant le stage. Ce plan peut aussi être modulé selon les besoins de l'institution. Il doit minimalement répondre à 4 questions :

- **Quoi ?** Poser la question du tutorat revient à interroger les missions et les pratiques. La première question: Que faisons-nous? Quels sont nos objectifs et nos missions? Quelles sont les tâches qui les constituent? Que faut-il savoir pour les mener à bien? [?] cohérence de ce qui est transmis. Le plan d'accompagnement doit donc préciser les contenus incontournables qui doivent être transmis au nouveau travailleur pour son bon fonctionnement.
- **Quand ?** Il est communément admis que la totalité des informations ne peut pas être transmise dès le premier jour de l'accueil du nouveau travailleur. De un, la transmission de cette masse d'information risque d'assommer le.la jeune. De deux, il est parfois souhaitable de laisser le.la jeune découvrir certains aspects par lui.elle-même. Il s'agit de ne pas lui imposer a priori certaines représentations et visions des choses. Il est donc important d'établir un planning spécifiant les différentes étapes et leur timing dans le plan d'accompagnement.
- **Qui ?** Le.la tuteur.trice n'est pas le seul à transmettre ou à accompagner. Tout.e membre de l'équipe est amené.e, à un moment ou à un autre, à accompagner le jeune, à

---

<sup>16</sup> Adapté d'un document réalisé dans le cadre de la « Recherche-action concernant le tutorat dans la SCP 319.02 » menée par Naoual Boumedian et David Laloy, Cerso et Cerias, pour le Fonds Isajh, en 2015-2016.

échanger avec lui. Il est important de préciser, pour chaque étape et rendez-vous, qui sera concerné, et pour quel rôle précis.

- **Comment ?** Il peut être intéressant de préciser la méthodologie adoptée pour la transmission, l'outil de tutorat, le document ou le support qui sera utilisé (accueil, visite de l'institution, travail en doublon, livret d'accueil, réunions de feedback, réunions d'équipe, livre de communication...)

<b>Plan d'accompagnement</b> <b>Nom et prénom du.de la jeune</b>				
<b>Modalités</b>	<b>Quand</b>	<b>Qui ?</b>	<b>Outils</b>	<b>Contenu</b>
<b>Entretien d'IH30</b> 1 <sup>er</sup> jour du tutorat	Lundi 23 mars 2015	Chef.fe de service Chef.fe éducateur.trice		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Présentation de l'objectif général du tutorat et de ses champs d'action</li> <li>• Etc.</li> </ul>
<b>2 entretien (1h)</b> Durant les deux premières semaines Etc.				
...				

\*\*\*

## **Guide d'entretien d'intégration dans le poste de travail** pour les stages de longue durée et les nouveaux collaborateurs en général<sup>17</sup>

Questionnaire à remplir par le.la stagiaire ou le.la nouveau.elle travailleur.euse pour la rencontre avec le.la tuteur.trice. La grille est à élaborer sur la base de la liste des tâches consignée par ailleurs, en particulier dans le descriptif de la fonction. Les items donnés ici sont juste des exemples. Le niveau de précision des tâches et sous-tâches dépendra des habitudes du service et des outils dont elle dispose déjà.

Pour chaque item :

- ☺ = je me sens à l'aise, je ne rencontre aucune difficulté
- 😐 = je ne sais pas où et comment me situer
- ☹ = je rencontre une/des difficulté(s)
- Commentaires = Si possible donner une précision/explication

<sup>17</sup> Adapté d'un document réalisé par l'asbl Les Aubépines dans le cadre de la « Recherche-action concernant le tutorat dans la SCP 319.02 » menée par Naoual Boumediane et David Laloy, Cerso et Cerias, pour le Fonds Isajh, en 2015-2016.

## I/ Assurer l'accompagnement quotidien des résidents

I.1/ Contribution au bien-être physique des résidents				
				Commentaires
Suivre la procédure pour donner les médicaments prescrits par un médecin et préparés par l'infirmière	☺	☹	☹	
Préparer et donner les repas dans les conditions établies (délais, conditionnement) tout en respectant le régime alimentaire prescrit pour chaque résident	☺	☹	☹	
Observer et signaler les problèmes physiques et comportementaux lors de la prise en charge	☺	☹	☹	

I.2/ Contribution au bien-être psychique des résidents				
				Commentaires
Initier avec chaque résident un contact ou une interaction	☺	☹	☹	
Mettre en application les informations reçues (par rapport aux spécificités d'un résident)	☺	☹	☹	
Etc.	☺	☹	☹	

I.3/ Etc.				
				Commentaires
...	☺	☹	☹	
	☺	☹	☹	

Une manière de travailler cette grille en entretien stagiaire-tuteur.trice est d'y ajouter une colonne « Délais et relais » sur la droite, qui sera complétée ensemble et qui reprendra les actions à entreprendre pour résoudre les problèmes qui se posent. Les entretiens suivants reviendront régulièrement sur le suivi et l'ajustement de ces actions.

I.1/ Contribution au bien-être psychique des résidents					
				Commentaires	Relais et délais
Initier avec chaque résident un contact ou une interaction	☺	☹	☹		
Etc.	☺	☹	☹		

Si le tableau compte de nombreuses lignes, l'opération peut vite devenir ingérable. Il va donc devenir opportun de les prioriser. Pour ce faire, il est précieux d'utiliser une méthode d'identification des compétences-clés (on en trouvera une très facile à mettre en œuvre ici :

<http://apefasbl.org/lapef/actions-et-projets/outils-non-discriminant-fiche-2>) de façon à ne prendre dans cet grille, en tout cas pour le premier entretien, ces compétences-clés. Les autres compétences pourront faire l'objet d'un travail plus tard dans le suivi.

## Fiche 3 Le tutorat, un projet d'équipe

---

**Le tutorat va poser des questions et donner lieu à des réflexions et à des décisions qui engagent plus que les deux personnes qui constituent le duo tuteur.trice-jeune.**

Immanquablement, la plupart de ces questions seront de bonnes questions. Surtout si c'est la première expérience de votre organisation en la matière. Autant, donc, envisager les choses dans ce sens du début à la fin du processus.

Nombre de services ont tenté de saisir ces questions comme des opportunités et non comme des menaces. Posées tôt et au bon endroit, elles apportent **un plus dans le fonctionnement de l'organisation** et dans la relation aux bénéficiaires.

- 🙌 L'arrivée d'un.e jeune est l'occasion de remettre au clair des informations factuelles pour tous, comme par exemple : horaires de travail, profils de fonction, modalités de communication, droit et encouragement à la formation...
- Les questions soulevées par l'arrivée de jeunes éclairent les dysfonctionnements et les bons fonctionnements déjà présents dans l'institution, mais pas toujours de façon consciente. Autant anticiper...
- 🙌 Les services qui pratiquent le tutorat réajustent alors certains outils et pratiques pour tous, pas seulement pour les jeunes.
- 🗨 « Grâce à cette expérience, on a avancé sur notre propre mission, notre gouvernance et notre professionnalisation. On n'a pas juste permis à des jeunes de trouver du boulot, c'est sûr. C'est un impact positif non attendu. Mais c'était salvateur pour nous. On était un lac tranquille, le tutorat a remué la vase, fait sortir les poissons morts, permis de les évacuer et fait remonter aussi des poches d'oxygène qui font un bien fou à la structure. »
- 🗨 « Depuis le projet, nous faisons attention à l'accueil et au suivi des nouveaux collègues en général. »
- 🗨 « Nous n'avons pas confié le tutorat à une personne en particulier mais à toute l'équipe, afin d'avoir plus de retombées sur l'ensemble du service. On fonctionne en duo jeune-travailleur, mais le travailleur tourne. Cela évite le côté un peu Dupont-Dupond du tutorat, et c'est plus souple en termes d'aménagements d'horaires. Du coup il y a quand même un responsable hiérarchique qui est référent pour les tuteurs et pour les jeunes. »

Le tutorat est une opportunité pour **donner de la reconnaissance aux tuteurs.trices**, pour les placer « pour une fois » en position de transmetteurs.euses de savoirs.

- 🗨 « Quand le tutorat est perçu ainsi – donc pas juste comme un gadget –, tout le monde y gagne. »
- 🙌 Il semble que tous les services où le tutorat fonctionne bien ont misé sur un choix volontaire de la part du ou des tuteurs.
- 🙌 Quitte à ne plus accueillir de stagiaires dans telle section/département/unité du service où il n'y aurait temporairement pas de tuteur.trice volontaire (donc ne pas imposer des stagiaires à tout prix).
- 🙌 Les personnes qui sont les seules à occuper leur fonction (p.ex. technique ou administrative) dans une organisation se sentent parfois isolées ou dévalorisées. Leur proposer d'accompagner un jeune leur donnera plus de visibilité voire de légitimité dans l'équipe.
  - 🙌 Pour de telles fonctions, si la personne arrive en bout de carrière ou planifie un départ ou un congé de longue durée, le tutorat de son.sa remplaçant.e peut être une solution très sécurisante pour elle comme pour tout le service.



Le succès du tutorat dépend autant de la relation tuteur.trice-jeune que de **la préparation et de l'organisation de toutes les parties prenantes internes** concernées. Être tuteur.trice implique de développer une interaction plus large qu'avec seulement le.a jeune concerné.e : avec son environnement, qui devient *de facto* celui de toute l'équipe (centre de formation, entreprise post-tutorat notamment). Pour le dire autrement, même si le tutorat est assuré par une ou plusieurs personnes en particulier, il est un projet porté par l'ensemble de l'organisation.

- Même bardé d'outils tels ceux proposés dans ces fiches, la créativité et l'intuition occupent une place importante dans les projets, de la part de tous ceux qui y sont impliqués => esprit d'initiative, souplesse, voire pragmatisme => des personnes responsables et une organisation qui laisse des marges, tel est l'écosystème favorable au tutorat.
- 🙋 Il est indispensable d'informer les collègue.s direct.e.s et les représentant.e.s du personnel dès le début des démarches, donc surtout pas après l'arrivée du jeune.
- 🗨️ Notamment sur le fait que « Le.la jeune est là avant tout pour apprendre – parfois beaucoup – et subsidiairement pour soulager les collègues, ce qui n'est pas toujours facile à accepter pour elles.eux, voire même pour la hiérarchie. »
- ✂ Il existe des profils de fonction types de tuteur.trice qu'on peut adapter à son organisation et soumettre à concertation formelle (voire fiche 1.1).
- 🗨️ « Même si le.la tuteur.trice n'est pas dans la ligne hiérarchique, il y a des zones de chevauchement avec les autres fonctions, qui peuvent devenir très problématiques si elles ne sont pas gérées. »
- 🌟 Le tutorat n'est pas une patate chaude. Il est intéressant de susciter la solidarité des collègues avec les tuteurs.trices. Le moment de la réorganisation de la fonction du.de la tuteur.trice peut être difficile à vivre, avec p.ex. chez le.la tuteur.trice un sentiment d'abandonner ses collègues ou les bénéficiaires qu'on suivait. De même, aucun.e tuteur.trice n'est tout puissant, et ses collègues habituels.elles sont les premières oreilles dont il.elle aura besoin en cas de problème ou de doute.
- 🗨️ Il est nécessaire d'avoir une réflexion, si possible en équipe et si possible de façon anticipative, sur ce qu'on fait quand cela ne va pas. « Que faire si mon travail de tutorat ne me permet plus d'encadrer ou d'accueillir correctement le public avec lequel on travaille, par exemple si le jeune est trop accaparant ou a trop de lacunes à pallier ? Quelles sont mes possibilités, en tant que tuteur.trice, de dire « help » ou « stop », de mobiliser un coup de main ou de passer le relais ? A qui ? Comment ? Quelles sont les balises dans notre structure ? »
- 🙋 La réflexion peut continuer une fois le stagiaire parti.
- 🗨️ « On rédige toujours un petit rapport de stage, qui ne nous sert qu'à nous, pas pour le jeune, pas pour l'école. On le met dans notre réserve de recrutement, pour les remplacements, les activités où on a besoin de renfort, etc. »

Le.a jeune a **besoin d'informations** à son niveau sur l'organisation. Le.a tuteur.trice a un rôle important comme personne de référence et comme modèle de professionnel. Le.a jeune attend de sa part un partage de son savoir, notamment là où il.elle n'a pas les clés pour faire le lien entre les pratiques qu'il.elle découvre et les valeurs et finalités de l'institution qui l'accueille. Le.a tuteur.trice assure donc la **transmission d'une culture d'organisation**, ce qui vaut d'ailleurs à l'égard de tous.toutes les nouveaux.elles collègues, a fortiori en début de carrière.

- L'arrivée de stagiaire(s) amène à actualiser – et donc sans doute à repenser – les pratiques et procédures d'accueil et d'entrée en fonction de nouveaux.elles collègues si cet exercice n'a pas été mené depuis quelques années.

- ✌ Si ces éléments ont déjà été formalisés dans le temps, il peut être nécessaire de les reformuler pour s'assurer qu'ils soient appropriables par des jeunes peu qualifié.e.s ou en âge scolaire (plus de visuel que d'écrit, limiter le recours aux notions abstraites, etc.).
- ✂ Un diaporama « visite guidée » très concret du service, y compris le réfectoire, la pointeuse, etc. (qui sert également, comme mentionné plus haut, de mise à niveau pour tous).
- ✂ Un portrait/présentation de soi réalisé par le.a jeune avant son arrivée, par exemple sous forme de poster affiché aux valves, visible y compris par les publics du service, a déjà prouvé son efficacité (voir fiche 6.1).

## Fiche 3.1 Sensibiliser les équipes

---

### Outil de sensibilisation des équipes<sup>18</sup>

Une condition de réussite de l'intégration d'un.e nouveau.elle travailleur.se et de son tutorat consiste, en amont, à sensibiliser l'ensemble de l'équipe à l'importance de son accueil dans l'intérêt de tous ainsi qu'à la culture de la transmission. Démarrer précipitamment un dispositif de tutorat sans au minimum en avertir l'équipe et, au mieux, les concerter concernant leurs visions du dispositif risque de mener l'accueil d'un.e jeune à l'échec.

Différentes façons de sensibiliser les équipes peuvent être imaginées. Une façon de faire est de consulter les équipes avant d'envisager la mise en place du dispositif de tutorat afin de savoir quelles sont leurs pratiques habituelles d'accueil d'un nouveau travailleur, comment ils.elles envisageraient d'améliorer cet accueil, mais aussi de quelles ressources ils.elles ont besoin... Une ou plusieurs réunions d'équipe consacrées à ce thème pourraient être précieuses. Au préalable, une lettre et des questions de préparation pourraient être transmises aux membres de l'équipe.

Voici un exemple :

*Vous n'êtes pas sans savoir qu'un projet Tutorat Jeune se met en place.  
Le/la tuteur/trice référent.e ..... passera dans chaque réunion d'équipe pour expliquer en quoi consiste ce Tutorat au sein de l'institution.  
Afin de pouvoir avancer plus concrètement dans notre travail, nous avons besoin de votre collaboration étant donné que vous êtes les acteurs de première ligne et directement concerné.e.s par le sujet.  
C'est pourquoi, nous vous demandons de réfléchir et si possible de déjà mettre vos idées par écrit pour finaliser ce travail à la prochaine réunion d'équipe.  
Merci pour votre collaboration*

#### **Questionnaire pour les ancien.ne.s et à toute personne qui s'est trouvée dans la situation d'accueil d'un.e nouveau.elle collègue.**

- Qu'aimeriez-vous savoir à propos de votre nouveau.elle collègue avant sa première prestation afin de le.la mettre à l'aise et de pouvoir l'épauler dans son travail ?
- Comment se déroule le premier contact ?
- Comment devrait se dérouler ce premier contact idéalement ?
- Comment procédez-vous pour y parvenir ?
- Quelles sont les difficultés essentielles rencontrées lors de l'accueil d'un.e nouveau.elle ?
- Quels sont vos souhaits par rapport à cet accueil ?
- ...

---

18 Adapté d'un document réalisé par l'asbl Les Aubépines dans le cadre de la « Recherche-action concernant le tutorat dans la SCP 319.02 » menée par Naoual Boumediane et David Laloy, Cerso et Cerias, pour le Fonds Isajh, en 2015-2016.

**Questionnaire destiné aux nouveaux.elles travailleurs.ses mais aussi à tous ceux qui ont encore des souvenirs de leur première prestation de travail**

- Vous êtes-vous senti accueilli.e à votre arrivée ?
- Avant votre entrée en fonction (rencontre préalable ?)
- Au moment de votre prise de fonction
- Qu'attendiez-vous de vos collègues lors de vos premières prestations ?
- ...

## Fiche 4 Tuteur.trice de jeunes éloigné.e.s de l'emploi, une responsabilité multi-casquettes

### Vivre éloigné de l'emploi : de quels profils parle-t-on ?

Dans cette boîte à outils, nous parlons de « jeunes éloigné.e.s de l'emploi ». Cette notion est une déclinaison du concept de « groupes à risques » de la législation fédérale. Elle comprend en réalité **deux populations distinctes, mais qui ont pas mal de points communs dans leur rapport au stage et à l'emploi.**

- Des jeunes en formation initiale, qui doivent suivre des stages dans le cadre scolaire.
  - Ces stages sont de courte durée (de 1 ou 2 jours à 1 ou 2 semaines).
  - Les formations concernées sont celles de l'enseignement qualifiant (technique et professionnel), essentiellement de la 5<sup>e</sup> à la 7<sup>e</sup> année, dans des sections comme agent.e d'éducation (« éducateur.rice A2 », même si cette dénomination n'existe plus), puériculteur.trice, animateur.rice, animateur.rice socio-sportif.ve, aspirant.e en nursing, aide familial.e, aide aux personnes, aide soignant.e, agent.e médico-social.e, sans oublier certaines fonctions transversales comme aide comptable, cuisinier.ère de collectivité, technicien.ne PC/réseau, etc.
- Des jeunes de moins de 30 ans qui n'ont pas encore trouvé d'insertion professionnelle stable.
  - Qui sont mis.es à l'emploi dans le cadre de mesures fédérales ou régionales : Emplois-jeunes, PTP, article 60§7 des CPAS, FPI, stages First d'Actiris, etc.
  - et/ou des jeunes qui sont en formation dans le cadre de l'insertion socioprofessionnelle (ISP) ou de l'enseignement de promotion sociale.
  - Ici les stages sont généralement de longue ou de moyenne durée (de 4 semaines à 6 mois).

Au croisement de ces deux publics se retrouvent aussi les jeunes en formation en alternance, que ce soit dans le circuit scolaire (Cefa) ou dans le circuit dit des « classes moyennes » (EFP à Bruxelles et Ifapme en Wallonie).

NB : le tutorat peut parfaitement se pratiquer avec d'autres types de profils (étudiant.e.s du supérieur, travailleurs.euses en reconversion, personnes nouvellement engagées dans l'équipe, personnes porteuses de handicap, jobistes, etc.) : à leur sujet, nous renvoyons aux documents généraux sur le tutorat déjà produits par l'Apéf (p.ex. <http://www.tutorats.org> et <http://www.competentia.be>) et les fonds sectoriels qui en sont membres.

Votre organisation a obtenu une aide pour recruter un.e jeune éloigné.e de l'emploi, mais ne sait pas où trouver des candidat.e.s (p.ex. sans CESS) ?

- 🙋 Contactez des écoles/centres de formation pour qu'ils vous envoient des candidat.e.s : écoles professionnelles, asbl d'insertion socioprofessionnelle, écoles de promotion sociale, etc.
- 🙋 Les Missions locales (Bruxelles) et le Forem (Wallonie) peuvent aussi vous envoyer du monde.
- 🙋 Idem avec les CPAS (service insertion) et les entreprises d'économie sociale.
- 🙋 Ne cherchez pas trop loin de chez vous, le public que vous visez ici peut être assez limité en termes de mobilité.

Votre organisation a obtenu une aide (art. 60§7, PTP, etc.) pour recruter un.e jeune éloigné.e de l'emploi ? Dans ce cas des jeunes vous sont envoyés ou proposés par un partenaire comme un CPAS, une asbl d'insertion, une mission locale/régionale ou le Forem ou Actiris.

- 🗨 « Les travailleurs en article 60, c'est vraiment une super idée, explique une responsable d'institution d'hébergement, en tout cas comme aide ponctuelle pour les fonctions techniques ou administratives. Cela a permis de dégager complètement nos éducateurs. Recentrés sur leur métier, leur équipe s'est remotivée. »
- 🙋 Lisez attentivement les conventions qui cadrent ce partenariat. Avant leur signature, posez toutes les questions et faites part de vos points d'attention et de vos demandes de modifications.

- ✎ Si après une première expérience certains aspects vous semblent insatisfaisants ou si certains boulons ont besoin d'être resserrés, demandez un rendez-vous de debriefing à votre partenaire, renégociez certains points, inscrivez-les dans un avenant à la convention qui vous lie.
- ✎ Parcourez la fiche 5, vous y trouverez une série de points d'attention qui sont valables dans tous les partenariats, pas seulement avec des écoles ou des centres de formation.

### Comment choisir le jeune ?

- ✎ Voyez le jeune au moins une fois avant le premier jour de stage.
- ✎ Quand vous sélectionnez et rencontrez le jeune, n'attendez pas de lui de l'expérience, a fortiori s'il est en début de formation.
- ✎ Pour les stages longs, organisez une journée d'observation où le jeune vient dans votre organisation, découvre le public, les collègues, bref prend contact avec la réalité.
- ✎ Le fait que le jeune pose sa candidature semble souvent le gage d'une bonne motivation dès le départ. N'hésitez pas à suggérer cela au partenaire enseignement/formation.

🗨 « Les jeunes ne comprennent pas toujours facilement toutes les casquettes qu'on a. »  
 🗨 « Comment manger un éléphant ? ... Une bouchée à la fois ! ;- ) »

Le.a tuteur.trice a un rôle important comme personne de référence et comme modèle de professionnel. Le.a jeune attend de sa part un partage de son savoir, notamment là où il.elle n'a pas les clés pour faire le lien entre les pratiques qu'il.elle découvre et des éléments théoriques ou en atelier de sa formation. Le.a tuteur.trice assure donc la **transmission d'une culture professionnelle, liée à un métier précis**, ce qui vaut d'ailleurs dans une certaine mesure à l'égard de tou.te.s les nouveaux.elles travailleurs.ses en début de carrière.

- Il peut être précieux pour le.la tuteur.trice de donner au.à la jeune des documents de référence
  - sur l'organisation (voir fiche 3)
  - sur certaines situations rencontrées dans son travail et sur certaines tâches à accomplir.
- ✎ Ne donnez pas toute l'info en même temps, n'importe quel être humain a des facultés de gestion limitées. Organisez en paquets les informations à transmettre en début de stage et répartissez ces paquets sur les premiers jours.
- ✎ Certain.e.s tuteurs.trices n'hésitent pas à travailler à partir des supports pédagogiques de l'école ou du centre de formation, quitte à les compléter/adapter ;
- ✎ encore mieux, certain.e.s parviennent à faire cela en collaboration avec l'enseignant.e/formateur.trice.

### Vivre éloigné de l'emploi : au quotidien...

Le public que vous êtes susceptible de rencontrer en tutorat de formation pour des métiers à niveau de qualification bas ou moyen, ainsi qu'en tutorat d'insertion et de réinsertion (voir fiche 1) n'a pas forcément la même expérience de vie que vous. Ces jeunes constituent en Wallonie et à Bruxelles une population évidemment très diversifiée, mais il est possible d'en cerner quelques caractéristiques communes<sup>19</sup>.

- Des jeunes qui ont (eu) une expérience scolaire problématique, voire discontinuée. Ce sont eux.elles qui ont rencontré la face sombre du système scolaire belge francophone, connu pour ses mécanismes de

19 Voir Thomas Lemaigre, « Évaluation des Projets-Jeunes 2014-2016 des Fonds MAE et ASSS Rapport final », Cerso, Avril 2017, <https://cerso.helha.be/projet/evaluation-des-projets-jeunes-des-fonds-mae-et-asss/>.

relégation et de production d'inégalités. Leurs choix d'orientation ont été faits par défaut, et ils.elles ont pratiquement tous redoublé au moins une fois avant 15 ans. Une partie d'entre eux.elles quitte l'école sans diplôme et avec une estime de soi abimée.

- Des jeunes socialement fragilisés.e.s. Issu.e.s de familles peu ou mal intégrées sur le marché de l'emploi, ces jeunes grandissent dans des difficultés sociales dont ils.elles vont prendre la mesure à l'adolescence. Nombre de professionnels.le.s rapportent des situations telles la confrontation à des privations matérielles graves, à l'isolement ou à la violence. Plus en ville qu'en milieu rural, une partie significative de ces jeunes, issue de familles d'origine immigrée, doit résoudre les tensions identitaires propres à l'adolescence et au début de l'âge adulte en y ajoutant une dimension interculturelle omniprésente. Enfin, nombre des jeunes qu'on retrouvera à l'entrée des secteurs non-marchands sont des jeunes filles, qui dans de tels contextes, si elles peuvent en moyenne s'en tirer mieux sur le plan scolaire, ont été plus tôt appelées à la prise de responsabilités familiales (fratrie, revenus d'appoint, etc.)
- Avec un capital scolaire et un capital social faibles, l'entrée dans la vie active est tout sauf linéaire. À la sortie de l'école, les périodes de décrochage voire d'errance peuvent se prolonger. Les restrictions des dernières années en termes d'accès aux droits sociaux des jeunes biaisent les projets professionnels et les trajectoires, et diminuent les attentes vis-à-vis des institutions. Pour les jeunes issu.e.s des immigrations extra-européennes, c'est aussi la confrontation aux discriminations sur les marchés de l'emploi et du logement. Sans trouver une insertion rapide, cela se prolonge par des mécanismes d'auto-dévalorisation et d'auto-discrimination qui s'installent durablement dans leur tête. Face à l'impératif d'indépendance sur le plan économique, emplois précaires et boulots informels sont la norme, sans oublier la dépendance au.à la conjoint.e. Reprises d'études ou de formations, et évidemment premiers emplois, sont compliqués par ce contexte.

**Avec ce public, d'autres besoins apparaissent immédiatement et nécessitent anticipation et organisation.**

### 1) Soutien social, voire psychosocial

Un public défavorisé peut cumuler les problématiques sociales et familiales au point qu'elles vont interférer sur la vie au boulot (démotivation, fatigue, absences, etc.). On est souvent surpris par la dureté des conditions de vie de ces jeunes éloigné.e.s de l'emploi. Parfois les demandes d'aide adressées au.à la tuteur.trice seront explicites, parfois elles resteront implicites. Que faire ?

- ☹️ Le.a tuteur.trice est un être humain comme les autres : il peut difficilement ne rien faire dans les situations aiguës ou de crises, et se contenter d'ouvrir son parapluie. Il.elle est en première ligne, comme ressource d'aide informelle.
- ☹️ C'est à vous de décider où vous mettez vos limites. Il est normal de s'autoriser à ne pas laisser une trop grande quantité de son énergie absorbée par les situations difficiles que peuvent rencontrer certains jeunes.
- 🙋 Si vous vous sentez dépassé ou incompetent, cherchez des relais dans votre organisation : un.e travailleur.euse social.e, un.e responsable RH, un.e directeur.trice.
- 🙋 Si ces relais internes n'existent pas ou si ces réponses sont insuffisantes, cherchez ailleurs : le partenaire enseignement/formation, un service social, etc.
- 🙋 Pour vous y aider, certains services ont organisé une intervision entre tuteurs.trices où ont été invitées des personnes ressources autour de la questions « Comment travailler avec des ados en difficultés ? »
- 🙋 Les fonds sectoriels soutiennent de telles démarches avec des primes, certains pour financer du temps de travail qui compense le temps de formation.

## 2) Soutien scolaire

Comme tuteur.trice d'un.e jeune dans un cadre de stage ou de formation professionnelle, vous serez concerné.e par les attentes que le.la jeune doit rencontrer à l'occasion de son stage : rapport de stage, travail de fin d'études, préparation d'examen, etc. Des jeunes qui ont un rapport problématique à l'univers scolaire (culture de l'échec, difficultés d'apprentissage, etc.) auront tendance à se tourner vers vous pour les aider dans ces travaux. Parfois, cette aide, vous vous rendrez vite compte qu'elle est une condition de réussite du.de la jeune. Que faire ?

- 🗨️ Comme pour le soutien social, le.la tuteur.trice est ici en première ligne, comme ressource d'aide informelle.
- En plus, tenir compte de ce qui se passe à l'école ou en centre de formation est une nécessité pour le.la tuteur.trice, c'est au cœur de sa mission.
- 🗨️ « Vu leur parcours scolaire difficile, les jeunes ont besoin de soutien scolaire. Faute d'avoir vu ça tout de suite, on en a perdu pas mal en route. »
- 🗨️ « Dans les premiers mois, une bonne partie de l'intervention du.de la tuteur.trice, c'est travailler sur le lien entre le métier et ce qui est vu en formation. »
- ✋ La plupart des tuteur.trice proposent leur aide dans ces situations, dans les espaces-temps du stage, voire un peu en marge.
- ✋ Si vous vous sentez dépassé.e ou incompetent.e, cherchez des relais auprès d'un.e collègue.
- Si la situation vous semble prendre des proportions anormales, adressez-vous au partenaire formation/enseignement, c'est d'abord sa mission à lui d'assurer le bon déroulement de la scolarité/formation, quitte à activer en interne ou en externe les solutions de remédiation et de soutien nécessaires.
- 🗨️ C'est à vous de décider où vous mettez vos limites. Il est normal de s'autoriser à ne pas laisser une trop grande quantité de son énergie absorbée par l'aide informelle.
- 🗨️ « Ces jeunes qui ratent l'école, en fait, c'est l'école qui les a ratés. »

## 3) Soutien dans l'insertion professionnelle post-stage

C'est moins le cas avec les jeunes de l'enseignement secondaire, mais le stage à toujours comme effet – si pas comme objectif – de lancer le jeune sur le marché de l'emploi.

- ✋ La fin d'un stage de moyenne ou de longue durée, cela se prépare = réfléchir au projet professionnel à partir des évaluations de stage, aide à l'organisation et à la programmation des démarches de recherche d'emploi, aide à la rédaction de CV, identification d'employeurs où postuler, lettres de recommandation, soutien en cas de réponse négative, etc.
  - ✋ Nombre de partenaires enseignement/formation ont des ressources ou des partenaires pour assurer cette mission : base de données d'anciens, service job, jobcoaching, partenariat avec un opérateur qui propose des ateliers de recherche active d'emploi, etc.
  - ✘ Les Fonds sectoriels du non marchand proposent désormais une aide au tutorat qui recourent à de tels services : l'accompagnement Evolutio, <http://www.apefasbl.org/lapef/actions-et-projets/fonds-asss-le-conseil-en-evolution-professionnelle/evolutio-conseil-en-evolution-professionnelle>.
- ✋ Votre service recrute de temps en temps, ne fut-ce que pour des remplacements de congés de maternité, etc. Tant qu'à consacrer de l'énergie à former de stagiaires, recrutez-les – du moins ceux qui vous ont donné satisfaction.
  - Il n'y a même rien d'injuste ou d'illégal à leur donner la priorité ou l'exclusivité pour les postes à pourvoir.



- ✂ L'APEF a édité une fiche qui va dans ce sens : « Promouvoir les stages pour recruter » : <http://www.apefasbl.org/lapef/actions-et-projets/outils-non-discriminant-fiche-4>

#### 4) Soutien dans le simple rapport au travail et à l'entrée dans la vie d'adulte, y compris dans la motivation et le rapport aux règles

Une dimension importante du tutorat est ce que l'on appelle la socialisation professionnelle : cela veut dire quoi travailler ? cela veut dire quoi exercer tel métier ? Bref, des réalités qui ne s'apprennent « en vrai » nulle part d'autre que sur le lieu de travail. Tout stage comporte ces dimensions formatives : les horaires, les rapports avec les collègues, les demandes du public, le rapport aux consignes, à la hiérarchie, etc. Dans la vie du.de la jeune, tout cela débarque à peu près au même moment, tout est découverte, parfois bousculante, p.ex. si on vient d'une famille où il n'y a pas d'autre adulte actif.ve.

- La question de la **motivation** est une boîte noire.
  - ✂ La socialisation professionnelle ne se fait pas de façon aussi rapide ou linéaire que peut l'attendre le.tuteur.trice et ses collègues. On se dit alors facilement que le.la jeune « n'est pas motivé.e ».
    - Et si en réalité c'était l'inverse ?
    - C'est la phase de découverte de la situation de travail effective qui va être le vrai lieu d'émergence des motivations consistantes, plus que les attentes a priori, forcément théoriques voire fantasmées. Le.a jeune qui paraît peu motivé.e est en fait sans doute simplement en train de découvrir une réalité professionnelle qu'il.elle n'était absolument pas en position d'appréhender jusque-là..
  - 🗨 « Nourrir la motivation, c'est un métier. On doit les considérer comme adultes alors qu'eux ne se considèrent pas encore comme adultes. »
- Ceci dit, si vous travaillez avec un partenaire formation/enseignement, vous êtes en droit d'attendre un minimum d'éléments de motivation des jeunes qui vous sont envoyés.
  - ✂ Privilégiez les partenaires où les jeunes font eux-mêmes les démarches pour décrocher un stage
  - ✂ et ceux qui vous invitent à rencontrer les classes/groupes avant d'organiser les stages, si possible à des moments où se prennent les orientations. Vous recevrez des jeunes à la motivation plus construite.
  - 🗨 « On sent la différence dès le premier 'bonjour' ! »
  - ✂ N'attendez pas une motivation à 100 % au premier jour de stage, le.la jeune peut avoir besoin d'un peu de temps pour digérer ce qu'il.elle découvre => Revenez-y dans les entretiens de suivi.
  - 🗨 « Le stage bloc convient mieux pour cette intégration, il permet ne fût-ce que de se rappeler des noms, même s'il y a des effets pervers sur le rapport à l'école, car parfois, après une semaine ou deux chez nous, le jeune n'a plus envie de retourner à l'école et décroche. »
- ✂ Cela peut prendre un temps de comprendre que ce que l'on attend de vous au travail n'est pas la même chose que ce que l'on attend de vous à la maison, dans un groupe de pairs ou même à l'école.
  - ✂ Avec un public qui n'a aucune expérience du monde du travail, il faut un peu de temps pour que les choses se fixent puis décollent.
  - 🗨 Dans une première phase, « On est agent.e de socialisation avant d'être agent.e de formation. »
  - ✂ Le rapport à la norme et aux règles est un élément central de cette « socialisation professionnelle ».

- ✂ Expliquez clairement les règles et leur sens, rappelez-les régulièrement.
- ✂ Prévenez au sujet des conséquences suscitées par le non-respect d'une règle et – surtout – tenez-vous à ce qui a été annoncé.
- ✂ Si le non-respect d'une règle nécessite avertissement ou sanction, ces formalités relèvent des responsabilités de la hiérarchie, pas de celles du.de la tuteur.trice.
- ✂ En tant que tuteur.trice comme en tant que responsable hiérarchique, on l'aura compris, c'est la bienveillance qui est toujours le point de départ. Mais cette bonne disposition peut avoir des limites si elle n'est pas a minima partagée par la.le jeune. En clair, avertissement ou sanction sont aussi des éléments formateurs pour autant qu'on ait tout fait pour s'assurer qu'ils aient été motivés et compris. Et ils seront plus formateurs que du maternage et de la sur-protection.
- ✂ Les situations problématiques posées par un.e jeune qui vit en partie en marge de la société peuvent poser des questions auxquelles l'équipe n'a jamais été confrontée, auxquelles l'institution n'a pas de réponse toute faite. Préparez ces situations en équipe, ou parlez-en en équipe quand elles se posent.
- 🗨 « Il nous semble nécessaire d'avoir également une réflexion sur ce qu'on fait quand ça ne va pas ? p. ex. : quand le.la jeune ne respecte pas le.la tuteur.trice, l'équipe, la philosophie du milieu professionnel qui l'accueille (remise en cause des compétences du.de la tuteur.trice,...). Quelles sont mes possibilités, en tant que tuteur.trice, de dire stop, de passer le relais ? A qui ? Comment ? Quelles sont les balises dans notre structure ? »
- Comme quiconque, le.la jeune a besoin d'être reconnu.e, au sens littéral du terme, par les membres de l'équipe et les bénéficiaires qui le.la rencontrent.
  - Bon nombre de services vont le plus loin possible dans l'idée d'accueillir et de traiter les jeunes exactement comme n'importe quel.le nouveau.elle collègue fixe.
  - ✂ S'il y a une pointeuse, le.la jeune pointe, même si ses horaires ne sont pas enregistrés aussi rigoureusement que ceux des autres.
  - 🙌 L'informel au travail est tout aussi formateur que les entretiens de suivi, la participation aux tâches, etc. *A fortiori* pour des jeunes éloigné.e.s de l'emploi.
  - ✂ Pendant les pauses, les stagiaires se mélangent aux autres, mangent avec l'équipe.
  - 🙌 Il y a un curseur à bien placer entre protection/maternage d'un côté et de l'autre l'apprentissage de la « vraie vie » au travail. Et cela vaut pour le.la tuteur.trice comme pour sa hiérarchie.
  - 🗨 « Plus on est clair et cadrant.e en tant qu'employeur.euse, dès le début, mieux cela se passe. »
- Mais la reconnaissance interpersonnelle, en situation de travail, se double d'une forme de reconnaissance tout aussi importante et nourrissante pour le.la jeune : **la reconnaissance de son identité de professionnel.le**.
  - 🙌 Reconnaissance et motivation sont catalysées par des éléments symboliques.
  - 🗨 « Faire partie de la boîte et le sentir à travers des signes visibles, cela peut amener des déclics chez le.la jeune. »

## Fiche 4.1 Donner aux jeunes les bons repères

---

### Checklist des repères à donner aux jeunes travailleurs.euses<sup>20</sup>

Le.a jeune, lorsqu'il.elle arrive dans une institution, est souvent confronté.e à un contexte totalement inconnu à ses yeux (nouveaux lieux, nouvelles personnes, nouvelles règles de vie, etc.). Ce nouveau contexte peut alors susciter beaucoup d'insécurité et d'inquiétude. Ces sentiments peuvent être exacerbés pour certain.e.s jeunes ; en particulier, ceux qui n'ont encore jamais eu d'expérience professionnelle, qui ont connu plusieurs échecs professionnels/scolaires au préalable ou qui n'ont jamais travaillé avec vos publics (voir fiche 4). Face à cette nouvelle expérience de travail, le.la jeune a besoin d'une nouvelle grille de lecture pour pouvoir (re)comprendre mieux et plus rapidement son nouvel environnement (social, spatial, temporel...). Lui donner des repères le.la mettra en confiance, lui permettra d'appréhender avec plus de sérénité ses premiers pas dans le service et, *in fine*, favorisera son intégration professionnelle.

#### Donner des repères relatifs aux personnes

- Présenter au.à la jeune toute l'équipe, la direction, son.sa tuteur.trice... et lui expliquer le rôle respectif de chacun.e. Une farde peut être laissée à disposition reprenant les profils de fonctions de l'ensemble des membres de l'équipe. Ne pas oublier de favoriser un climat convivial au sein de l'équipe (en particulier au sein du binôme tuteur.trice-jeune), par exemple en proposant une activité « brise-glace ».
- Présenter au.à la jeune le public avec lequel il.elle sera en relation et les différents projets dans lesquels l'institution est impliquée : le projet pédagogique de l'institution et les caractéristiques du public.
  - Par exemple, dans le cadre de l'accueil d'enfants, donner dès le début des repères sur le développement des compétences de l'enfant en fonction de son âge, insister en particulier sur les besoins de l'enfant (affectifs, psychomoteurs, etc.) et réfléchir avec le.la jeune à des activités adaptées, pouvant répondre à ces besoins. L'observation de l'enfant lui permettra d'étoffer ces repères<sup>21</sup>.

#### Donner des repères relatifs au temps et à l'espace

- Transmettre au.à la jeune l'horaire de l'institution ainsi qu'un exemple de journée/semaine-type (cf. règlement d'ordre intérieur, contrat).
- Lui faire visiter les différents locaux et espaces extérieurs (espaces réservés aux publics *versus* aux professionnel.le.s).

#### Donner des repères relatifs aux écrits de référence du service

- Transmettre les documents de référence par écrit et prendre le temps de les expliquer : Projet pédagogique, Règlement d'Ordre Intérieur, descriptions de fonctions, etc.
- S'assurer que ces documents soient lus et compris.

---

20 Adapté de : Catherine Fiasse et Paul Lodewick, « Boîte à outils de bonnes pratiques : soutien au tutorat d'insertion et d'intégration de jeunes travailleurs », Cerso, oct. 2015.

21 Voir Nathalie François, Stéphanie Noël, Florence Pirard & Pascale Camus, « Carnet de bord à l'usage des tuteurs et formateurs de stagiaires en puériculture, auxiliaire de l'enfance, animateurs et éducateurs en milieu d'accueil d'enfants de 0 à 12 ans », Service PERF ULg, octobre 2015.

### **Comment s'assurer de la compréhension du.e de la jeune ?**

- Lui demander de réexpliquer avec ses mots certains passages des documents, lui proposer un exercice de compréhension (type QCM ou autre) impliquant d'aller rechercher les informations importantes dans les documents de référence.
- Lui demander d'expliquer (par écrit) à quoi servent ces documents.
- Zoom sur le Projet pédagogique : aider le.la jeune à en comprendre l'histoire en réfléchissant, tant en entretien individuel qu'avec toute l'équipe, à différentes questions<sup>22</sup>, par ex : *Qui a élaboré le Projet pédagogique ? Comment est-il utilisé avec les publics/les familles ? Quelles idées importantes y sont intégrées ? Comment ces idées se concrétisent-elles au quotidien ?*
- Zoom sur les descriptions de fonction : permettre au.à la jeune de découvrir progressivement les descriptions de fonction de l'ensemble des intervenant.e.s. Exemple : La première semaine, il doit lire, comprendre la description de sa propre fonction et avoir la possibilité de poser ses questions au.à la tuteur.trice lors d'un entretien. De la même manière, les semaines suivantes, il.elle est invité.e à découvrir et comprendre les fonctions des autres membres de l'équipe.
- Conseil : donner le temps au temps. Il est illusoire de vouloir tout transmettre dès le premier jour. Vous constaterez vite qu'il faut commencer par le plus pratico-pratique puis graduellement « monter en généralité ».
- 

### **Donner des repères relatifs aux tâches**

Ne pas hésiter à expliquer au.à la jeune les tâches qu'il.elle sera amené.e à réaliser, en détails et en fonction d'un timing précis. Ce qui va de soi pour le.la tuteur.trice ne va pas forcément de soi pour le.la jeune (ex : accueillir les parents et les enfants quand ils arrivent le matin, servir tel repas entre telle et telle heure, etc.).

### **Attention**

Prévoir des temps fréquents où le.la jeune peut poser toutes ses questions. Les questions laissées sans réponse, parfois les plus anodines, peuvent être très anxiogènes pour le.la jeune (ex : Où sont les toilettes et quand puis-je y aller ?). Prévenir le.la jeune des conséquences du non-respect des règles (horaire, temps de formation, présences...).

### **Trucs**

Prévoir au démarrage une **période d'observation** d'un ou plusieurs jours avec son.sa tuteur.trice ou un.e autre membre de l'équipe sur le terrain. Ce temps, lors duquel le.la jeune aura peu ou pas de responsabilités vis-à-vis des publics et des collègues, lui donnera la possibilité d'emmagasiner les informations essentielles sur le fonctionnement de l'institution et de se poser des questions en situation.

Un autre truc est de transmettre à chaque tuteur.trice une *check-list* des informations importantes à transmettre au.à la jeune dès le début ou dans les premiers moments de son engagement, sans pour autant le submerger (voir fiche 6.1).

\*\*\*

---

22 *Idem.*

## Observation mode d'emploi<sup>23</sup>

L'observation n'est pas une activité qui va de soi, et il n'y a pas vraiment d'endroit où on vous l'apprend. Pour pratiquer l'observation, appliquer un mode d'emploi ne suffit pas. Il est primordial d'accompagner le.la jeune dans la pratique de l'observation et dans l'analyse de celle-ci, afin qu'il.elle adopte une posture professionnelle<sup>24</sup>.

Afin de prendre du recul sur une activité et d'échanger de manière constructive avec le.la jeune, un outil utile est l'observation. Celle-ci peut se décliner de différentes manières :

- Auto-observation par le.la jeune de sa propre activité
- Observation par le.la tuteur.trice de l'activité du.de la jeune
- Observations croisées

Ci-dessous sont présentés quelques exemples de fiches d'observation, basées sur une séquence spécifique d'activités.

Remarque : Avant toute observation, ne pas oublier de noter la date, le type d'activité et les personnes concernées.

### Grilles d'auto-observation du jeune

Questions	Notes du.de la jeune
1. Impressions à chaud laissées par la séquence	
2. Eléments qui me paraissent positifs	
3. Moments de la séquence où j'étais à l'aise et en confiance	
4. Moments où je me suis senti moins en confiance	
5. Eléments que je voudrais aborder plus particulièrement lors du débriefing avec le tuteur ?	
6. Cette séquence s'est-elle passée comme je l'avais prévu ? Est-ce que je pense avoir atteint les objectifs ?	
7. Si ce n'est pas le cas, quelles en sont les raisons pour moi ?	
8. Eléments de la séquence qui pourront m'aider pour la préparation des autres séquences d'activité	

### Grille d'observation du tuteur

Questions	Notes du.de la tuteur.trice
1. Impressions à chaud laissées par la séquence	
2. Eléments qui paraissent positifs, à relever	
3. Déroulement de la séquence : mise en route, rythme, activités proposées, gestion du groupe, attitude du jeune	
4. Eléments que je voudrais aborder plus particulièrement lors du débriefing avec le.la jeune ?	
5. Adéquation avec les objectifs annoncés ? Quels n'ont pas été atteints ? Pourquoi ?	
6. Eléments de la séquence à relever qui pourront m'aider pour la préparation des autres séquences d'activité	

Lorsque c'est possible, une observation croisée peut être mise en place entre le.la tuteur.trice et le.la jeune. Chacun d'eux observe alors une activité menée par un autre collègue et échange ensuite sur base de cette grille. De la sorte, le.la jeune ne se sent pas directement mis dans une

23 Adapté de : Catherine Fiasse et Paul Lodewick, « Boîte à outils de bonnes pratiques : soutien au tutorat d'insertion et d'intégration de jeunes travailleurs », Cerso, oct. 2015.

24 Nathalie François, Stéphanie Noël, Florence Pirard & Pascale Camus, « Carnet de bord à l'usage des tuteurs et formateurs de stagiaires en puériculture, auxiliaire de l'enfance, animateurs et éducateurs en milieux d'accueil d'enfants de 0 à 12 ans », Service PERF ULg, octobre 2015.

situation d'examen et peut comprendre l'intérêt de l'observation, pouvant aider à faire progresser chacun des membres de l'équipe.

D'autres supports à l'observation sont le journal de bord et le semainier. On en trouve des exemples à la fiche 2.1.

## Fiche 5 Collaborer avec un partenaire enseignement/formation

---

Dans une partie des situations de tutorats de jeunes éloigné.e.s de l'emploi, les stages se font en collaboration avec – voire à l'initiative de – telle école ou tel organisme de formation professionnelle.

Même si votre partenaire enseignement/formation affiche les mêmes objectifs que vous, dans la réalité les choses peuvent se passer autrement : **les cultures sont très différentes**, voire les contraintes administratives/organisationnelles et même le sens donné à certains mots... Tout ne va donc pas se régler en une fois – souvenez-vous du Petit Prince et du renard...

- 🗨️ « On parle toujours des jeunes qui sont éloigné.e.s de l'emploi, mais il n'y a pas qu'eux : les écoles aussi sont souvent éloignées de l'emploi ! »
- 🧭 Tuteur.trice et jeune vont devoir trouver leur chemin à travers ce « choc des cultures », sinon le.la jeune se retrouvera « le cul entre deux chaises ».
- ✋ Les rencontres préalables et régulières avec l'école/centre de formation sont un atout pour ne pas « saucissonner » le.la jeune dans deux systèmes non concordants. Elles sont aussi un atout pour réajuster de part et d'autre les attentes, cibler les besoins et les réponses à y apporter.
- ✋ Une communication régulière et fluide avec l'école/centre de formation crée un climat de confiance qui rejaillit inmanquablement sur la qualité de la relation tuteur.trice-jeune : confiance, bonne information sur ce qui se passe à l'école, etc 🗨️
- 🗨️ « Cela a été important de bien communiquer nos exigences aux écoles et de 'faire le tri' quand il y avait des problèmes récurrents. »

Votre collaboration est précieuse pour l'école ou le centre de formation. Même si on ne vous le dit pas. Même si parfois votre partenaire ne s'en rend pas compte.

- ✂ Si l'école/centre de formation ne vous les a pas transmis spontanément, demandez :
  - le référentiel pédagogique,
  - le programme ou le descriptif des cours, qui précise quand telle ou telle matière sera vue,
  - le calendrier scolaire de l'année,
  - la grille d'évaluation du stage et ce qui est attendu (ou pas) du.de la tuteur.trice et du service à ce sujet,
  - les coordonnées directes de la personne de l'équipe pédagogique responsable du suivi du.de la jeune pendant son stage.
  - des infos sur ce que l'école/centre de formation prévoit en cas de non-respect de ses obligations par le.la jeune (absences, fautes, etc.) et ce qu'elle attend du service qui l'accueille.
  - 🧭 Soyez prudent avec ce qui vous est transmis comme éléments d'appréciation individualisés sur le(s) jeune(s) : points forts/faibles, besoins, éléments de motivation, etc. Un.e jeune ne montre pas les mêmes facettes à l'école et dans d'autres contextes, donc vous pourriez partir avec de faux a priori. Un stagiaire peut en effet être « faible » à l'école, mais montrer des compétences insoupçonnées en stage.

- ✂ Qui dit stage dit convention de stage, notamment pour que les trois parties soient informées de ce dernier aspect, voire idéalement fixent des objectifs ensemble => à signer à trois : école/centre de formation + jeune + service qui l'accueille.

Le découpage temporel du stage : blocs de plusieurs semaines consécutives, x jours complets fixes par semaine, x jours/heures ponctuels ? Toutes les formules sont dans la nature...

- ✂ L'impact du tutorat et la cohérence avec ce qui se fait à l'école sont plus évidents avec des stages blocs ou avec des stages organisés sous forme de morceaux de semaine à l'école ou en formation/reste de la semaine au travail.
- ✂ Pour certains services, telle ou telle modalité cadrera mieux que les blocs avec l'organisation maison du travail.
- ☛ Ce sont des questions à aborder explicitement avec le partenaire, en sachant bien que son organisation à lui est très complexe et pas toujours aussi souple et réactive qu'on vous l'a promis...

Pour des partenariats de longue durée

- ✂ Si la collaboration avec l'école/centre de formation concerne plusieurs jeunes, si elle se répète sur plusieurs années, etc., une convention-cadre entre votre service et l'école permettra de cadrer des éléments-clés (objectifs communs/année, calendrier, échanges d'info, rendez-vous, etc.)
- ✂ Si vous accueillez des jeunes de plusieurs écoles, n'hésitez pas à provoquer une réunion avec elles ensemble pour échanger sur vos exigences. Cela a par exemple amené des écoles à uniformiser leurs grilles d'évaluation des stages, ce qui peut ultérieurement vous faciliter la tâche.

#### **Est-ce une bonne idée d'engager le/la jeune avant la fin du stage ?**

La question se posera parfois. Il est important dans ce cas d'aménager l'entrée en poste pour que la personne puisse aller jusqu'au bout de sa formation et mettre toutes les chances de son côté pour la réussir. Sans quoi vous risquez de le/la priver de son diplôme, ce qui serait lui rendre un mauvais service à moyen ou long terme, même si c'est lui/elle qui peut être demandeur/se de presser les choses. Avant de décider quoi que ce soit, parlez-en avec le partenaire formation.



## Fiche 5.1 Modèle de convention de stage tripartite

---

### Convention de stage non rémunéré en asbl<sup>25</sup>

Cette convention peut être utilisée telle quelle pour les stages non-rémunérés. Vous pouvez aussi l'utiliser comme source de « copier/coller » si vous y trouvez des éléments intéressants à ajouter à la convention que vous utilisez déjà.

Dans les autres cas (p.ex. alternance, art. 60§7, chercheurs d'emploi en formation, mise à l'emploi sous CDD e.a. pour les emplois-jeunes, etc.), il est recommandé d'utiliser les documents fournis par votre partenaire et, dans la mesure du possible, d'y insérer des clauses relatives au tutorat en copiant/collant des éléments des articles 1, 5 et 6. Vous pouvez procéder de la même façon si votre partenaire formation/enseignement souhaite utiliser sa propre convention type ou est obligé d'en utiliser une.

#### Etudes :

Année scolaire :

Entre les soussignés :

1° Dénomination de l'asbl  
asbl située  
enregistrée à la Banque-Carrefour des entreprises sous le n°  
enregistrée à l'ONSS sous le n°  
représentée par  
fonction  
ci-après dénommée l'asbl,

2° L'école/centre de formation  
représentée par ,  
fonction  
ci-après dénommée l'établissement,

3° Monsieur/Madame/Mademoiselle  
Elève/stagiaire de l'établissement susmentionné  
dans la branche/option , en ..... ème année,  
ci-après dénommée le/la stagiaire,

---

<sup>25</sup> Ce modèle de convention est adapté de celui proposé du site <http://www.monasbl.be> et de documents du Fonds MAE.

Si le/la stagiaire est mineure : le/la stagiaire est représenté.e par (parents ou personne investie de l'autorité parentale + coordonnées complètes).

Il est convenu ce qui suit :

### **Article 1er**

L'asbl accueille le/la stagiaire inscrit et fréquentant l'établissement.

Elle s'engage à encadrer le/la stagiaire, à le/la traiter en bon père de famille, à lui désigner un.e tuteur.trice différent.e du/de la signataire de la présente convention, et à lui offrir des situations de travail réelles dans une véritable perspective de formation.

Plus précisément, l'asbl adapte le temps et les conditions de travail du/de la tuteur.trice pour lui permettre

- de travailler en duo avec le/la stagiaire,
- d'organiser des moments/entretiens réguliers et fréquents de suivi et d'évaluation formative,
- de répondre à toutes les questions du/de la stagiaire,
- d'entendre ses demandes et de donner les réponses et/ou le suivi à celles qui sont de son ressort,
- de relayer vers l'établissement celles qui sont du ressort de ce dernier.

L'ASBL s'engage à respecter :

- les projets éducatifs et pédagogiques en vigueur dans l'établissement ;
- les choix pédagogiques définis par l'établissement scolaire en matière de formation professionnelle (objectifs, contenu, modalités de supervision, d'évaluation continue et formative) ;
- le programme et le calendrier de cours et de stages de l'année scolaire concernée.

La personne responsable et le/la tuteur.trice ont pris connaissance de ces éléments avant de signer la présente.

Elles ont eu la possibilité de poser toute question d'éclaircissement à leur sujet à l'établissement et de lui faire part de toute remarque/observation/proposition.

### **Article 2**

Les objectifs du stage sont définis dans un document annexé à la présente convention.

Celui-ci mentionne :

- les compétences à développer et à exercer en cours de stage ;
- les modes et les critères d'évaluation continue et formative.

Ce document fait intégralement partie de la présente convention. Il est, à ce titre, signé par toutes les parties.

### **Article 3**

En aucun cas, l'asbl ne peut interrompre le stage ou la poursuite de la scolarité/formations du stagiaire par la formulation d'une proposition d'engagement.

### **Article 4**

La présente convention prend cours le \_\_\_\_\_ et se termine le \_\_\_\_\_

L'horaire du/de la stagiaire, son calendrier ainsi que le règlement de travail de l'asbl sont joints à la présente convention et en font intégralement partie. Le stagiaire est tenu de s'y conformer.

Au cours de l'exécution du stage, les prestations du/de la stagiaire ne pourront excéder les limites imposées par la réglementation (p.ex. 8 heures/jour, le cas échéant en ce compris les périodes de formation).

Par ailleurs, les règles suivantes sont applicables :

- l'intervalle entre deux journées de stage doit être de 12 heures consécutives au moins ;
- le/la stagiaire ne peut effectuer aucune heure supplémentaire, à l'exception des cas de force majeure ;
- les stages de nuit (soit entre minuit et 5h) sont interdits, sauf dérogations exceptionnelles répondant aux critères légaux. Dans ce cas, l'annexe reprenant les horaires en fait mention.

Toute modification dans la durée, les dates et modalités prévues dans l'exécution de la convention de stage ainsi que, de manière générale, toute modification à la présente convention ne sont autorisées que moyennant accord explicite et par écrit des signataires de la présente convention.

## Article 5

L'établissement désigne Monsieur/Madame \_\_\_\_\_, membre de son personnel, en qualité de maître.esse de stage. Celui.celle-ci est responsable de la conduite du stage au sein de l'asbl et de sa concordance avec les objectifs convenus.

L'asbl désigne Monsieur/Madame \_\_\_\_\_, fonction \_\_\_\_\_,

en qualité de tuteur.trice du/de la stagiaire. Celui/celle-ci est responsable, au sein de l'asbl et en collaboration avec le/la maître.esse de stage, de la conduite du stage au sein de l'asbl et de sa concordance avec les objectifs convenus. A cet effet, l'asbl s'engage à ce que le/la tuteur.trice

1. exerce une fonction identique à celle qui est apprise par le/la jeune,
2. travaille dans la même implantation que le/la stagiaire,
3. et ait un horaire compatible avec l'horaire du/de la stagiaire (correspondance à au moins 50 %).

NB que, dans certains secteurs du non marchand, l'asbl peut mobiliser une aide financière, des formations continues et des outils pour l'organisation du tutorat (infos sur <http://www.tutorats.org>). L'asbl s'engage à assurer une continuité du stage et du tutorat même en cas d'absence de la personne désignée tuteur.trice.

Le/la maître.esse de stage est contactable par le/la tuteur.trice aux coordonnées directes suivantes :

.....

Le/la tuteur.trice est contactable par le/la maître.esse de stage aux coordonnées directes suivantes :

.....

## Article 6

Entre autres modalités du stage, l'asbl propose

- d'organiser une séance collective de présentation aux stagiaires de l'ASBL et du stage, qui se dérouler le ..... à .....
- de permettre au/à la stagiaire de participer à titre d'observateur.trice à une/des réunions d'équipe/de service
- de communiquer à ses usagers (et le cas échéant à leur famille) sur la présence de stagiaires et le calendrier des stages.
- de .....

## Article 7

Le/la stagiaire est tenu.e d'informer l'asbl et l'établissement, dans les plus brefs délais, de toute absence (et du motifs de l'absence) ainsi que de tout problème de nature à influencer la bonne réalisation du stage.

L'asbl est également tenue d'informer l'établissement,

- dans les plus brefs délais de toute absence du stagiaire ainsi que de tout problème de nature à influencer la bonne réalisation du stage ;

- à tout moment et sur demande de l'établissement, de la localisation du stagiaire, tant au sein de l'asbl qu'en cas de déplacement à l'extérieur.

L'établissement est tenu d'informer l'asbl dans les plus brefs délais, de toute absence du stagiaire dont il a connaissance avant l'asbl ainsi que de tout problème de nature à influencer la réalisation du stage.

### **Article 8**

Le stagiaire est sous la responsabilité de l'établissement où il est inscrit et suit l'enseignement. Il n'existe entre lui et l'asbl aucun contrat de travail.

Par conséquent,

- le stagiaire est sous statut d'élève/d'étudiant. Il n'est dès lors ni rémunéré, ni assujéti à la législation sur la sécurité sociale ;
- en matière d'assurance, l'établissement scolaire veillera à ce que son contrat d'assurance couvre :
- la responsabilité civile du/de la stagiaire et des maîtres.sses de stage au sein de l'asbl ;
- les accidents corporels pouvant survenir au/à la stagiaire au sein de l'asbl, ainsi que sur les trajets domicile-asbl ou établissement-ASBL ;
- les actes techniques que les maîtres.esses de stage seraient amené.e.s à poser dans l'asbl.

En matière d'assurance, l'asbl vérifiera que son contrat d'assurance couvre bien la responsabilité civile vis-à-vis du/de la stagiaire. A défaut, elle fera en sorte qu'il en soit ainsi.

### **Article 9**

L'asbl veille à fournir au stagiaire les vêtements et équipements de sécurité spécifiques nécessaires, le cas échéant.

Les frais de déplacement domicile-stage et établissement-stage du/de la stagiaire sont pris en charge par .....

Les éventuels frais de visite médicale du/de la stagiaire sont pris en charge par l'établissement/l'asbl.

### **Article 10**

L'asbl est tenue d'avertir l'établissement et/ou l'organisme chargé de la tutelle sanitaire de tout problème de nature médicale constaté dans l'asbl.

### **Article 11**

Le/la stagiaire s'engage

- à se conformer au règlement de travail de l'asbl.
- à se conformer aux dispositions décidées sur base des impératifs de sécurité.
- à ne pas dévoiler les informations à caractère confidentiel dont il aurait eu connaissance lors de son stage, et le cas échéant à se soumettre au secret professionnel,
- à remettre à l'asbl, à la fin du stage, tout document, matériel ou équipement mis à sa disposition au cours du stage.

Le cas échéant, sur le lieu du stage, le/la stagiaire doit être en possession de son carnet de stage (ou de tout document qui en tient lieu), tenu à jour, lequel, validé par l'établissement scolaire, devra préciser explicitement le lieu de stage, ainsi que les jours et heures de début et de fin des prestations, visés par la personne référente au sein de l' asbl.

De même, le/la stagiaire doit être en mesure de présenter sa convention de stage à toute demande formulée dans le cadre de la législation sociale.

Le/la stagiaire demeure toujours sous la guidance de son/sa tuteur.trice ou de la personne responsable. Des travaux étrangers à la profession ou aux objectifs du stage ne peuvent lui être confiés.

**Article 12**

Il pourra être mis fin à la convention de stage après concertation préalable entre les parties. Elle pourra être suspendue selon les mêmes modalités.

**Article 13**

Pour le surplus, la législation belge est applicable.

Fait le \_\_\_\_\_ en autant d'exemplaires qu'il y a de parties, soit 3.  
Chaque partie déclare avoir reçu son exemplaire original.

Pour l'asbl  
Lu et approuvé,

Cachet de l'asbl

Pour l'établissement scolaire,  
Lu et approuvé

Cachet de l'établissement.

Signature du.de la stagiaire

Lu et approuvé

Signature des parents ou de la personne  
investie de l'autorité parentale, (pour le.la  
stagiaire mineur)

Lu et approuvé

## Fiche 6 Tout se joue avant... Préparer le service et le projet

---

Les fonds sectoriels du non-marchand ont mené de nombreuses expériences-pilotes de tutorat. Les professionnel.le.s de terrain impliqué.e.s mettent en évidence l'importance de quelques points à régler avant de se lancer. On peut les répartir en deux paquets à traiter l'un à la suite de l'autre : la préparation générale d'abord, l'organisation concrète ensuite.

« L'accueil de jeunes demande du temps de préparation et de gestion en amont pour tout bien calibrer. C'est quelque chose qu'on a trop tendance à sous-estimer. »

### La préparation générale

- **Connaître le cadre légal**
  - Les réglementations publiques ou sectorielles en matière de stages
  - La législation sur le bien-être au travail
  - Vos obligations en matière d'assurance, de Dimona (même pour les stages non rémunérés, etc.)
- **Informier et impliquer**
  - L'accueil d'un jeune éloigné de l'emploi met en jeu tout un service ou toute une organisation, pas juste les deux personnes directement concernées.
  - Introduire le tutorat ou l'accueil de stagiaires, *a fortiori* de jeunes éloigné.e.s de l'emploi, c'est un changement dont il vaut la peine d'informer le personnel ou ses représentant.e.s.
  - Si le service ou l'organisation a déjà accueilli des stagiaires, il sera utile de débriefer ces expériences en équipe.
- **Faire l'inventaire des pratiques et des outils utiles**
  - Votre organisation dispose de ressources utiles au tutorat.
  - Détectez avant tout les pratiques informelles ou plus formalisées de transmission qui existent dans toute institution
  - Rassemblez, voire réactualisez des outils comme un organigramme, un kit d'accueil des nouveaux, etc.
- **Avoir décrit les fonctions**
  - Ce qui est revenu très fréquemment comme outil de gestion utile au tutorat, c'est le descriptif de fonction. Il est apparu presque partout comme un passage indispensable.
  - Or, ces descriptifs de fonction ne sont pas toujours disponibles ou, plus souvent, pas suffisamment précis ou actualisés pour être utilisés de manière optimale dans le cadre du tutorat.
  - 🙌 Le travail autour du descriptif permet de clarifier les tâches, les savoirs, savoir-faire et compétences propres à la fonction. Une fonction claire facilite une organisation bien structurée du stage et du jeune.
  - 🙌 Ensuite, le descriptif de fonction, une fois finalisé, devient un outil d'auto-évaluation, ou de détection des besoins, pour le jeune.

- ●☼ Attention, l'élaboration de descriptifs de fonction, s'il ne s'agit pas d'une opération techniquement lourde, peut prendre du temps : elle nécessite des concertations, des temps de réflexion. Elle peut remuer des éléments de reconnaissance, susciter des attentes, etc.
- ✂ Des outils pour s'atteler à ce chantier sont disponibles sur le site <http://www.competentia.be>
- ●☼ Les descriptifs de fonction maison ou ceux des conventions collectives ou des référentiels d'enseignement/formation sont très souvent bien faits et très complets. La vision du métier y est souvent extensive et construite selon le principe « qui peut le plus peut le moins ». Bref, la lecture de ce genre d'outils peut impressionner... et pas uniquement les néophytes dans le métier. Le risque est donc, malgré soi, de démobiliser le jeune en lui donnant l'impression que la maîtrise du métier est inaccessible.
  - Il convient donc d'avoir un « usage raisonné », donc pédagogique, de ce genre d'outils. Le plus simple est encore de s'entraîner à utiliser cet outil en se l'appliquant d'abord à soi-même, ce qui devrait constituer une bonne école d'humilité...
  - ✂ Un autre exercice intéressant est celui des compétences-clés. Une méthode simple et instructive est proposée ici : <http://www.apefasbl.org/lapef/actions-et-projets/outils-non-discriminant-fiche-2>

☞ Si vous êtes prêt sur tel point, passez au suivant. Si pas, faites-en un chantier avec les collègues concerné.e.s.

☞ « C'est comme quand tu cuisines, tu dois un minimum avoir une recette et les ingrédients. Tu vas improviser aussi, bien sûr. Mais si tu dois aller acheter du beurre à la dernière minute, ton plat, tu vas certainement le brûler. »

☞ « Nous avons relevé, explique une responsable de fédération, que dans 95% de nos structures, le tutorat est pris en charge par l'entière de l'équipe (souvent avec un tuteur référent) et ce, notamment, du fait des nombreux temps partiels dans le secteur. Cette réalité incite à mettre l'accent sur la transmission des informations entre les différentes personnes en charge du tutorat des jeunes, l'utilisation commune des outils etc. Cela doit être organisé en amont, et doit également être expliqué aux jeunes, qui autrement peuvent être déstabilisés par le manque éventuel de continuité que cela peut générer. »

### L'organisation concrète

- **Le calibrage des stages**
  - ☞ Quel profil de jeunes souhaitez-vous accueillir (voir fiche 4) ? Sur quelle durée ? Combien de fois par an ? A quelle époque ? Combien de jeunes à la fois ?
  - ●☼ Abordez ces questions en tenant compte des possibilités et limites inhérentes à la structure de l'institution, de façon à optimiser la qualité de la prise en charge des jeunes et d'éviter des situations de surcharge des équipes.
    - Au niveau de l'espace par exemple : taille de l'institution, nombre de lieux d'activité ou de services/départements et leur disposition. P.ex. en milieu d'accueil de l'enfance, la distribution du personnel – et donc des stagiaires et du tutorat – est fait différemment sur trois sections de plain-pied que sur trois sections chacune sur un étage, etc.
    - Au niveau de la configuration de l'équipe : répartition des temps de travail, composition et stabilité de l'équipe (p.ex. certaines institutions refusent parfois

d'accueillir des stagiaires dans la foulée de modifications importantes dans la composition des équipes).

- **Le partenaire formation/enseignement**

- ✎ Prenez le temps de le rencontrer. Analysez ses attentes et ses exigences, discutez-en en interne, faites part des vôtres.
- ☛ Certains ont accueilli des stagiaires sans même avoir rencontré la personne qui a la responsabilité de leur suivi du côté de l'école ou du centre de formation. En général, ils l'ont amèrement regretté, tant l'organisation des premiers stages a été chaotique et improvisée.
- ☛ Idem s'il n'y a pas eu de contact entre votre tuteur.trice – une fois qu'il.elle aura été désigné.e – et le partenaire avant même l'accueil du.de la premier.ère jeune.

- **Le choix du.de la tuteur.trice**

- ✎ A qui va-t-on confier la mission de transmission ? A un.e ou plusieurs travailleurs.euses ? A toute une équipe ? A une personne référente et à une ou deux autres en back-up et/ou en appui ? Si on la confie à un.e tuteur.trice principal.e, comment le.la choisir ? Pour ses qualités pédagogiques ? Pour sa loyauté vis-à-vis de l'institution ? Pour ses connaissances du métier ? ... Ces critères ne vont pas nécessairement ensemble.
- A l'expérience, les critères objectivables à prendre en compte sont les suivants :
  - Quelqu'un qui exerce ou a exercé le poste de travail qui fait l'objet du stage. Ou à défaut qui en a exercé le métier. Bref, qui a de l'expérience à transmettre.
  - Quelqu'un qui a de bonnes capacités d'organisation et de communication interpersonnelle, ainsi qu'une envie d'évoluer, d'apprendre et de transmettre.
  - Quelqu'un qui n'est pas dans la ligne hiérarchique (voir pourquoi à la fiche 1).
  - Une personne volontaire, qui en a manifesté le désir ou fait la demande. Il n'est pas évident, en effet, de lâcher une partie de son travail, même petite.
  - ☛ Les critères objectifs de la fonction de tuteur.trice sont importants (voir fiche 1) : désigner quelqu'un juste pour lui faire plaisir s'avèrera contre-productif.
  - ☛ Si vous demandez une aide d'un Fonds sectoriel pour une embauche compensatoire au tutorat,
    - il est possible que des conditions soient imposées à l'exercice du tutorat (p.ex. 5 ans d'ancienneté métier) ;
    - proposez en priorité cette responsabilité aux personnes à temps partiel. L'embauche compensatoire d'une personne à temps plein peut en effet s'avérer plus complexe à gérer.
- Si vous en avez le temps, envoyez la ou les personnes intéressées en formation courte au tutorat avant l'accueil du.de la premier.ère jeune.
  - ✎ En particulier si le.la tuteur.trice est moins âgé.e que le.la jeune, la formation au tutorat lui permettra de trouver plus facilement une légitimité. dans son rôle (concernant ces formations, voir fiche 1).
- Les compétences individuelles ne sont pas les seules à prendre en compte : examinez aussi la **faisabilité organisationnelle**.
  - Quelqu'un dont une partie de la fonction doit pouvoir être reprise par un.e collègue, ou par une personne à recruter. Ou quelqu'un qui peut et veut augmenter son temps de travail.
  - ☛ Des responsabilités de tutorat en plus d'une charge de travail bien remplie, cela s'avère aussi très vite contre-productif.
  - Si plusieurs personnes sont intéressées, faites-les tourner annuellement sur les tâches de tutorat.



- Sur ces aspects, voir aussi la fiche 1.
- **Le financement**
  - Certains stages de moyenne ou longue durée
    - supposent que vous preniez en charge une (part de la) rémunération du stagiaire ;
    - font l'objet de financements par votre fonds sectoriel, par la région, ou par votre décret organique.
    - Ces financements sont cumulables avec les réductions groupe-cible fédérales (diminution de cotisations ONSS), renseignez-vous auprès de votre secrétariat social.
    - Même si la rémunération du/de la jeune ne vous incombe pas, l'assurance, des frais d'équipement et les frais de déplacement domicile-travail peuvent vous incomber.
  - L'embauche compensatoire, pour confier à quelqu'un d'autre une partie des fonctions du tuteur ou pour augmenter son temps de travail, fait l'objet d'aides de certains fonds.
  - ☛ Ne vous lancez pas sans avoir examiné les incidences financières du projet pour votre service.
  - Sur ces aspects, voir aussi la fiche 1.
- **Les supports pour l'accueil**
  - ✂ La fiche 6.1 vous aidera à préparer des documents à remettre aux jeunes avant le stage ou le premier jour. Si vous avez mis en place tous les points énumérés ici (fiche 6), ce kit sera très vite prêt.
- **La mise au planning**

## Fiche 6.1 Organiser les informations à donner aux jeunes

---

### Modalités pratiques de stage

Fiche à signer au rendez-vous pré-stage<sup>26</sup>

#### Visite du service avant le stage

Le.la stagiaire se présente au service pour rencontrer le.la tuteur.trice et visiter le lieu de stage. Ce rendez-vous à lieu le ..... soit ... semaines avant le début du stage (!! les congés scolaires ne sont pas pris en compte, le rdv peut donc se faire plus tôt !!). Nous vous demandons de confirmer votre venue à ce rendez-vous en téléphonant à M./Mme ....., tuteur.trice, au n° .....

Le.la stagiaire apporte

- les conventions de stage
- ce document « modalités pratiques » signé
- une fiche de présentation (format A4 max) avec une photo, prénom, année suivie, dates de stage et... libre cours à votre imagination...

Le.la stagiaire reçoit son « carnet du stagiaire » à apporter le 1<sup>er</sup> jour de stage.

#### Les horaires de stage

Le stage se déroule du ..... au ....., de ... h ... à ...h.... (si les horaires sont variables, il sera nécessaire de détailler)

Ces horaires sont planifiés le premier jour de stage.

Il est attendu que le.la stagiaire s'organise pour être prêt.e à l'heure du début du stage, quitte à arriver 5 à 10 minutes plus tôt.

#### Planification des activités

Lors du premier jour de stage, le.la stagiaire planifie, avec le.la tuteur.trice, les différentes activités qui seront réalisées tout au long du stage. Les dates sont notées dans le « carnet du.de la stagiaire ». Il en va de l'initiative et de la responsabilité du.de la stagiaire de remettre les documents à temps. Si une activité n'a pu avoir lieu (suite à un imprévu dans la vie du service, maladie...), c'est au.à la stagiaire de replanifier l'activité avec l'accord du.de la tuteur.trice.

#### Les pauses

Une pause de 5 minutes (collation, cigarettes) peut être prise par journée de stage. Le.la stagiaire demande l'accord au.à la responsable avant de quitter l'espace de vie.

Pour les pauses « cigarettes », nous demandons de fumer à l'extérieur des bâtiments, à l'endroit ..... Nous demandons que le vêtement de travail soit enlevé avant la pause et que les mains soient lavées avant le retour en poste et qu'une attention soit portée sur l'haleine (bonbons, ...).

#### Pour accord, le.la stagiaire :

*date et signature*

\*\*\*

---

26 Repris et adapté d'un document de travail de la Crèche parentale Les Tournesols.

# Livret d'accueil du.de la jeune

## Table des matières indicative<sup>27</sup>

<b>Présentation du service</b>	Ses missions, ses valeurs, un peu d'histoire, ses particularités
<b>Quelques balises sur le travail dans notre équipe</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Le secret professionnel</li><li>• La tenue de travail</li><li>• Les horaires et les pauses</li></ul>	Le quoi et le pourquoi
<b>Le rôle du.de la tuteur.trice</b>	
<b>Les attentes de l'équipe</b>	
<b>Le déroulement du stage</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Période d'observation</li><li>• Stage proprement dit</li><li>• Encadrement et évaluation</li><li>• La place des stagiaires dans notre service</li></ul>	Le comment et le quand

---

27 D'après un document de travail de la Crèche parentale Les Tournesols.