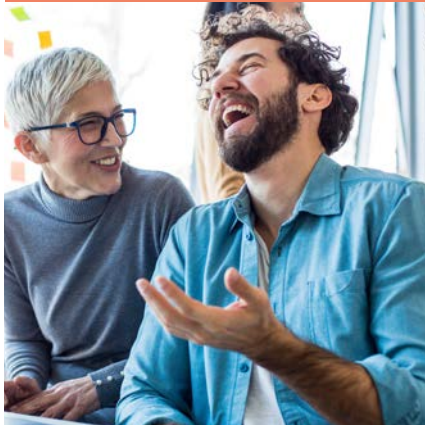


GUIDE POUR LE TUTORAT

Commission paritaire 332





SOMMAIRE

POURQUOI SOUTENIR LE TUTORAT AU SEIN DU SECTEUR DU NON-MARCHAND ?	4
LE TUTORAT EN MILIEU PROFESSIONNEL	5
LES ENJEUX DU TUTORAT	6
L'ORGANISATION DU TUTORAT	7
1. En amont du tutorat	7
2. En cours de tutorat	8
3. En aval du tutorat	8
LE RÔLE DES DIFFÉRENTS ACTEURS	9
1. Rôle de la direction (et du pouvoir organisateur)	9
2. Rôle des fonctions d'encadrement	10
3. Rôle du tuteur	11
4. Rôle du tuteur	14
5. Rôle des organismes partenaires	15
LE CHOIX DU TUTEUR	16
1. Un acteur reconnu	16
2. Un acteur volontaire	16
3. Le profil recommandé	17
4. Des conditions de réussite	17
EN BREF : QUELQUES CONSEILS POUR ASSURER UN TUTORAT DE QUALITE	18



Note concernant la formulation selon le genre

Les travailleurs du non-marchand sont majoritairement des travailleuses. Pour rendre compte de cette situation, nous n'avons toutefois pas employé les deux genres ni la forme double abrégée sous forme de point médian afin de ne pas encombrer la lecture. Nous avons quelquefois utilisé des termes neutres comme la direction, l'encadrement... L'emploi des termes « tuteur », « tuteuré », « travailleur » désigne bien entendu les professionnels des deux genres.

- 
- ▶ Qu'est-ce que le tutorat ?
 - ▶ Quels en sont les objectifs et les enjeux ?
 - ▶ Comment mettre en place et soutenir le tutorat au sein d'une organisation ?
 - ▶ Comment choisir les tuteurs et les valoriser ?
- 

Ce guide :

- + vise à répondre à ces questions en précisant les responsabilités des parties prenantes au tutorat ;
- + propose quelques pratiques utiles à mettre en œuvre par les organisations du secteur ;
- + constitue un outil de communication valorisant le rôle clé des tuteurs.

« Qui enseigne aux autres s'instruit lui-même »

Comenius



POURQUOI SOUTENIR LE TUTORAT AU SEIN DU NON-MARCHAND ?



Le **tutorat** peut **bénéficier** aux tutorés, aux tuteurs, aux organisations, aux institutions partenaires (ex. : centre de formation), et dans le cadre du développement d'une société inclusive.

- Il représente un **appui décisif au parcours de formation initiale** des futurs professionnels. La plupart des formations aux métiers du non-marchand incluent des stages dans lesquels la qualité de l'accompagnement contribue à une **meilleure qualité des apprentissages** : le milieu professionnel (via le tutorat) et le centre de formation apportent chacun une contribution spécifique.
- Il facilite **l'entrée des nouveaux professionnels** dans le monde du travail et **leur intégration** auprès des collègues, quelle que soit l'ancienneté de ceux-ci. Cet accompagnement privilégié permet d'**atténuer les obstacles** rencontrés, comme le sentiment d'isolement dans l'entreprise ou celui d'échec dans les apprentissages.
- Il répond à l'enjeu de **transmission et de partage des savoirs, normes et valeurs de l'organisation** en permettant de :
 - **bénéficier de l'expérience des tuteurs** : l'apprentissage s'inscrit dans le travail réel, avec une compréhension fine du contexte d'intervention, et des points de repère pour se prémunir des risques professionnels ;
 - **pallier la perte de compétences** lors du départ de travailleurs plus âgés ;
 - **valoriser l'expérience acquise** : des personnes expérimentées exerçant depuis longtemps les mêmes fonctions peuvent ainsi évoluer, résister à l'usure professionnelle, s'investir avec enthousiasme dans la transmission des savoirs et le soutien au développement professionnel ;
 - **prendre en compte** les réflexions et propositions émises par le tutoré, qui peut apporter un regard neuf sur les pratiques professionnelles.
 - Le tutorat mérite ainsi d'être reconnu et valorisé dans le cadre d'une politique de **gestion des compétences, des âges et de la prévention des risques**.

- Il **renforce le secteur non marchand comme lieu d'insertion socioprofessionnelle**, en faveur de jeunes en décrochage et d'autres publics représentant la diversité de la société – cela en cohérence avec les missions d'accueil, d'accompagnement et d'éducation des associations.
- **Être tuteur** peut constituer une **source d'enrichissement personnel et professionnel**, apporter **un autre sens et une nouvelle motivation** à son activité en réinterrogeant ses gestes et pratiques. Cela peut aussi être un tremplin vers de nouvelles fonctions (pédagogiques, d'encadrement...).

Pour ces différentes raisons, **les partenaires sociaux du non marchand soutiennent le tutorat.**

(Voyez à ce propos le site www.tutorats.org)

LE TUTORAT EN MILIEU PROFESSIONNEL



Le tutorat est une **relation formative** entre un tuteur et un tutoré au sein d'un environnement professionnel. Il implique que la situation de travail soit organisée de manière à faciliter l'apprentissage d'un métier, d'une fonction, dans le cadre d'une relation d'appui personnalisée et formalisée (accompagnement tutoral). Il **s'inscrit dans une organisation** et engage toute l'équipe de travail : c'est un **projet institutionnel**, visant à **rendre le travail formateur**.

Basé sur une **relation de confiance** entre un tuteur et un tutoré, le tutorat soutient le développement des compétences et de l'identité professionnelle de ce dernier, en tenant compte de la culture de l'organisation, de ses modalités de faire et d'interagir. Par rapport à l'institution, il mobilise **différents acteurs** :

- **internes** (tuteur, équipe de travail, direction, encadrement) ;
- **externes**, en lien avec les bénéficiaires (ex. : centre de formation, école).

Le tuteur et la direction veillent à une bonne articulation entre eux.

Le **tuteur** est un professionnel expérimenté qui, à côté de son activité principale, **accompagne, guide et soutient** des personnes en situation d'**apprentissage sur leur lieu de travail**. Il sécurise leur parcours de formation par une **relation de proximité** inscrite dans la durée et contribue à **consolider** leur **projet professionnel**. Il est pour le tutoré une personne ressource, un soutien, une référence, un modèle professionnel.

LES ENJEUX DU TUTORAT

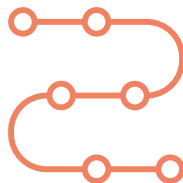


Ils sont multiples et varient en fonction du contexte institutionnel dans lequel il s'exerce :

- contribuer au parcours de formation des **stagiaires** ;
- faciliter les **liens** entre les apprentissages en centre de formation et en milieu professionnel ;
- intégrer les **nouveaux travailleurs** au sein d'une équipe ;
- faciliter pour un métier la **prise de fonction**, l'apprentissage et la construction de l'identité professionnelle ;
- soutenir les **évolutions** professionnelles, par exemple d'une fonction à une autre ;
- réintégrer les **personnes reprenant le travail** après une longue absence ;
- valoriser l'expérience acquise et la **coopération** entre nouveaux et anciens ;
- soutenir la prise de recul, la remise en question et la **réflexivité** sur les situations professionnelles ;
- favoriser la **transmission de la culture** de l'organisation ;
- capitaliser les pratiques de travailleurs détenant une **expertise**, changeant d'affectation ou quittant l'institution ;
- organiser des dispositifs de **transfert** pour éviter les pertes de compétences « sensibles ».



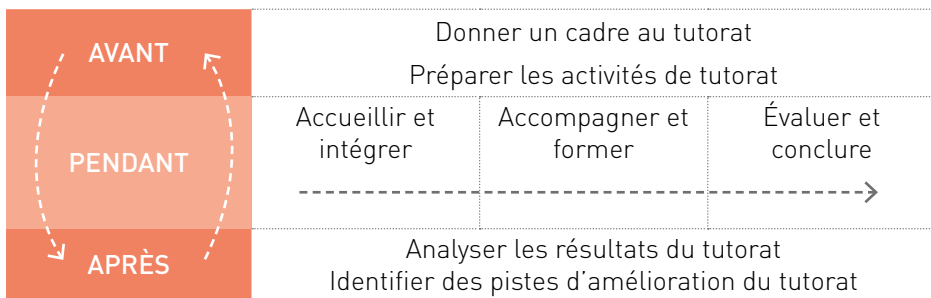
L'ORGANISATION DU TUTORAT



Comme tout **projet institutionnel**, celui-ci requiert un pilotage, une concertation entre acteurs et une articulation avec les missions de l'institution.

1. En amont du tutorat : lui **donner un cadre** et en **préparer les activités**.
2. En cours de tutorat : **le mettre en œuvre** (accueillir et intégrer, accompagner et former, évaluer et conclure).
3. En aval du tutorat : **analyser ses résultats et ses effets** par rapport aux enjeux institutionnels.

Ces trois points sont détaillés après le schéma ci-dessous.



1 EN AMONT DU TUTORAT

- Lui **donner un cadre** institutionnel :
 - > assurer un **engagement** de la direction et de l'encadrement en sa faveur ;
 - > sensibiliser les équipes de travail (se concerter avec elles) à son sujet ;
 - > établissement d'une « **charte du tutorat** » (enjeux, ressources, modalités de mise en œuvre, profil de fonction du tuteur) ;
 - > inscription dans le **projet institutionnel**.
- **Préparer les activités** de tutorat :
 - > **désignation** des tuteurs (après appel à candidatures), choix des tutorés et constitution de ces duos ;

- › **formation** des tuteurs avant l'exercice de cette fonction (sauf si acquisition d'un **titre de compétences** de « tuteur en entreprise »¹).

Contenu possible d'une formation initiale au tutorat :

- identifier les enjeux de la fonction,
- appréhender le public concerné (motivations, représentations du métier, compétences...),
- participer à l'élaboration du projet de formation,
- accueillir et accompagner le tuteuré, assurer sa formation,
- collaborer avec les organismes de formation,
- assurer l'évaluation et le suivi de l'apprentissage du tuteuré.

Des formations complémentaires peuvent être organisées en fonction du profil des tuteurés (jeunes en décrochage scolaire, en alternance, situations de handicap, réintégration après maladie...) ou des thématiques abordées (évaluation, collaboration avec un centre de formation, communication intergénérationnelle...);

- › organisation de la **collaboration** entre tous les acteurs clés du tutorat, internes et externes ;
- › **planification** des temps de tutorat.

2 EN COURS DE TUTORAT. ASSURER SA MISE EN ŒUVRE :

- › **accueil, intégration, accompagnement** et **formation** du tuteuré ;
- › **échanges** au sein de l'équipe concernant ses **évolutions** ;
- › **évaluation** de ses acquis et **conclusion** du tutorat.

3 EN AVAL DU TUTORAT. AU TERME D'UN ENSEMBLE DE TUTORATS MIS EN ŒUVRE (ex. : fin de l'année scolaire) :

- › analyse des **résultats** et des **effets** sur les tuteurés, les tuteurs, les équipes et les bénéficiaires (en lien avec les missions de l'institution) ;
- › **échanges** avec l'organisme de formation ;
- › identification des **pistes d'amélioration** en vue d'un nouveau cycle de tutorat.

¹ Voir sur www.cvdc.be

LE RÔLE DES DIFFÉRENTS ACTEURS



Afin que le tutorat puisse être un levier de développement des compétences au service de l'institution et répondre aux finalités et enjeux qui concernent le tuteuré et le tuteur, chaque acteur s'engage à respecter certains principes, garants de sa réussite.

INSTITUTION

direction

TUTEUR (et équipe)

encadrement

ORGANISME
PARTENAIRE

direction

TUTORÉ
accompagnateur/
FORMATEUR

encadrement

1. Rôle de la **DIRECTION** (et du pouvoir organisateur)



- Mobiliser **l'ensemble de l'institution** en faveur du tutorat, en l'articulant au projet institutionnel ;
- favoriser l'insertion, le retour à l'emploi ou l'évolution du tuteuré en lui permettant d'être en **situation d'apprentissage** (valoriser l'action formative du travail) ;
- donner au tuteur **les moyens d'accompagner** le tuteuré (accès à des formations, temps dédié au tutorat, équipement pédagogique, légitimité, reconnaissance...)
- établir des **collaborations** durables et porteuses avec les organismes partenaires extérieurs (ex. : centre de formation).

Dans ces buts, la direction s'engage à :



- > **valoriser** et **promouvoir** le tutorat dans l'institution, en intégrer les modalités précises dans son projet ainsi que dans la gestion des compétences et de la prévention des risques (ex. : via une « charte tutorat ») ;
- > recenser les **situations professionnelles** qui peuvent être concernées par le tutorat (accueil des stagiaires, formation en alternance, intégration de nouveaux travailleurs, réintégration...)
- > veiller à la bonne application des critères de **compétences** et de **motivations** dans la **désignation** des tuteurs ;
- > **former** et **professionnaliser** ces derniers en fonction de leur expérience et des compétences attendues pour les situations de tutorat ;
- > nouer des conventions de **partenariat** avec les organismes de formation en associant l'encadrement et les tuteurs.



2. Rôle des fonctions d'**ENCADREMENT**

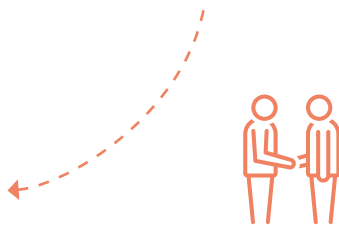
L'encadrement est constitué par : **le supérieur hiérarchique du tuteur et celui du tutoré ; les différentes personnes chargées de la gestion des compétences** (réfèrent formation, réfèrent tuteur...). Son engagement dans le dispositif tutoral est essentiel pour son bon fonctionnement, il facilite son organisation interne et son déroulement. L'encadrement veille à :



- recenser au sein d'un service les **situations** où un tutorat est indiqué (ex. : intégration d'un nouveau travailleur) ;
- **choisir** le tuteur parmi les salariés volontaires qui ont les compétences requises ;
- **l'accompagner** et le **soutenir**, dégager les moyens nécessaires à sa mission en facilitant la conciliation entre l'exercice de son propre travail et son action formatrice (ex. : limiter le nombre de tutorés à accompagner en même temps et au sein d'un même service) ;
- **formaliser** la **mission** du tuteur : objectifs (via le référentiel des compétences à acquérir), organisation, évaluation, aménagement du temps de travail ;
- mobiliser l'ensemble de **l'équipe** en vue du tutorat mis en place ;
- organiser la **collaboration** entre les tuteurs et les centres de formation ;
- faire des points d'**étapes** réguliers avec le tuteur concernant sa mission et la **progression**, l'intégration et l'acquisition des compétences du tutoré ;
- **évaluer**, avec les tuteurs et en lien avec les objectifs de départ, l'ensemble du **processus** tutoral (moyens et ressources mobilisés, difficultés, résultats, leçons à tirer) ;
- **reconnaître** et **valoriser** la mission tutorale dans les activités et compétences du tuteur, en intégrant cette tâche dans les entretiens de fonctionnement et d'évolution.



3. Rôle du TUTEUR



Le tuteur joue un rôle clé dans le parcours du tuteuré : **il l'accueille et facilite son intégration dans l'institution, son adaptation au nouvel environnement de travail.** Au-delà de son expertise, il sait être **pédagogue** pour l'informer et lui transmettre ses savoirs, soutenir l'acquisition et le développement de ses compétences en situation professionnelle, l'aider (sans faire le travail à sa place). Tout cela en favorisant, le cas échéant, le **lien** entre l'institution et le centre de formation. Enfin, il participe à l'**évaluation** des compétences acquises (évaluations formative et finale).

Outre les aspects techniques et relationnels du travail, le tuteur prend en compte d'autres dimensions : la déontologie et l'éthique (respect des personnes, de la réglementation et de l'environnement), la santé, la sécurité, la réflexivité et l'identité professionnelle.

À côté des missions liées à l'évolution du tuteuré, le tuteur doit veiller à sa propre **évolution professionnelle** comme tuteur :



- Actualiser ses compétences liées à son métier et à la fonction de tuteur (formations, échanges entre tuteurs...)
- Réfléchir régulièrement à sa fonction de tuteur (faire le point sous forme d'auto-évaluation, d'entretien d'évolution avec le supérieur ou le référent-tuteur...)

Tout en n'oubliant pas que, selon les modes d'organisation de la fonction, certaines activités peuvent être confiées au tuteur, à l'encadrement ou à l'enseignant chargé du suivi des stagiaires, on peut schématiser comme suit les principales missions structurantes du tuteur.

Missions du tuteur

ACCUEILLIR ET INTÉGRER		
ORGANISER ET PLANIFIER LE PARCOURS		
FORMER	ACCOMPAGNER	EVALUER
ETABLIR ET ENTRETENIR LES PARTENARIATS		

ACCUEILLIR ET INTÉGRER LE TUTORÉ	ORGANISER ET PLANIFIER LE PARCOURS DE FORMATION
<ul style="list-style-type: none"> › Participer à son recrutement (le cas échéant). › Préparer son intégration : informer l'équipe, prévoir les documents de base concernant la fonction et l'institution. › L'accueillir, faciliter son intégration. › S'intéresser à son parcours et à son projet professionnel. › L'informer, le guider au sein de l'institution. › Préciser les modalités d'organisation du tutorat. 	<ul style="list-style-type: none"> › Analyser le référentiel des compétences à acquérir. › Établir un parcours de formation progressif. › Préparer le contenu des séances de formation. › Déterminer les critères d'évaluation et les indicateurs. › Établir des ponts entre les apprentissages dans l'institution et dans le centre de formation.

FORMER LE TUTORÉ	ACCOMPAGNER LE TUTORÉ
<ul style="list-style-type: none"> › Transmettre les connaissances, les savoir-faire et savoir agir, la culture de l'organisation. › Participer à l'élaboration des outils ou supports d'apprentissage. › Utiliser différentes méthodes pédagogiques (explication, démonstration, expérimentation, entretien). › Rendre les situations de travail formatrices afin que le tutoré découvre les différentes facettes du métier et acquière progressivement les compétences requises. 	<ul style="list-style-type: none"> › Construire et entretenir une relation positive. › Encourager et soutenir la motivation et l'estime de soi. › Soutenir l'élaboration du projet professionnel. › Rappeler le cadre et les limites. › Développer le pouvoir d'agir et l'autonomie. › Faire réfléchir au sens des activités réalisées. › Stimuler l'autoévaluation. › Écouter les questions, les suggestions, les difficultés exprimées.

ÉVALUER LE TUTORÉ	ÉTABLIR ET ENTRETENIR DES COLLABORATIONS AVEC L'ORGANISME PARTENAIRE (DE FORMATION PAR EXEMPLE)
<ul style="list-style-type: none"> › S'assurer au quotidien : <ul style="list-style-type: none"> - de la compréhension des missions confiées, - de leur bonne mise en œuvre. › Formaliser régulièrement la progression, « en situation », du tutoré et renvoyer des feedbacks constructifs. › Faire le point avec le supérieur hiérarchique sur l'évolution des acquis professionnels et des besoins du tutoré, en sa présence. 	<ul style="list-style-type: none"> › Prendre contact avec l'organisme de formation avant le début du stage. › Définir les modalités pratiques d'organisation des stages au sein de l'institution. › Sur la base d'une répartition des rôles, préciser les collaborations entre les professionnels concernés (ex. : tuteurs de l'institution et enseignants du centre de formation). › Entretenir des contacts réguliers avec l'organisme partenaire, l'interpeller en cas de questions ou de problèmes. › Participer à l'évaluation des compétences acquises.





4. Rôle du TUTORÉ



Son investissement dans le dispositif d'apprentissage est une condition indispensable de la réussite du tutorat. Il veillera aux points suivants :

- s'informer des **règles** et des **attentes** de l'institution en s'appuyant sur les documents transmis (ex. : projet institutionnel, description de fonction, référentiel de compétences) ;
- s'impliquer et être « **proactif** » dans son parcours d'**apprentissage**, dans l'acquisition des compétences attendues ;
- réaliser la palette des **activités** qui lui sont confiées, en lien avec le **sens** et les finalités de la fonction ;
- tenir compte des **consignes** du supérieur hiérarchique et des **conseils** du tuteur ;
- procéder à une **autoévaluation** régulière, en parler au tuteur, le solliciter si nécessaire, l'alerter en cas de difficulté ;
- rendre compte de sa **progression** au supérieur hiérarchique ;
- établir des **liens** entre les activités réalisées dans l'institution et les apprentissages dans le centre de formation ;
- exprimer **questions**, étonnements, **suggestions**.





5. Rôle des ORGANISMES PARTENAIRES

Ces organismes ne sont pas présents dans tous les types de tutorat. Ils interviennent principalement lors de stage en milieu professionnel organisé au sein (ou au terme) d'une formation mais aussi en cas d'accompagnement vers l'emploi.

Type d'organisme :

- **Formation** : formation professionnelle ou insertion professionnelle
- **Enseignement** : niveau secondaire ou supérieur, de plein exercice ou en alternance, de promotion sociale, spécialisé, artistique à horaire réduit.
- **Accompagnement** : de demandeur d'emploi, de personne en situation de handicap...

Selon le type d'organisme, différents **engagements** sont pris vis-à-vis du milieu professionnel.

Par exemple dans le cas de l'enseignement secondaire, l'établissement s'engage à :

- **Définir** la durée, l'**horaire**, les **objectifs** du stage, les **compétences** à acquérir durant le stage et les modalités d'**évaluation**,
- **Préparer** l'élève/l'étudiant au stage, aux obligations et responsabilités qui y sont attachées, en organisant une **formation préalable** au stage permettant l'acquisition des compétences de base,
- **Désigner** un enseignant (dénommé par exemple « maître de stage » ou « moniteur ») qui soit l'**interlocuteur** privilégié du milieu professionnel et du stagiaire,
- **Inform**er le milieu professionnel de tout **problème** pouvant apparaître au cours de la période de stage et de nature à l'influencer,
- **Couvrir** par une police d'**assurance** les différents **risques** prévus dans la législation,
- **Assurer** le **suivi** du stagiaire en établissant un **lien régulier** avec le milieu professionnel et en intervenant en cas de problème

Un membre du personnel (formateur, enseignant, accompagnateur) de l'organisme est chargé d'**accompagner** la personne (le stagiaire, l'élève, l'étudiant, ...) **vers le milieu professionnel** et **durant tout le processus** de stage (ou d'insertion professionnelle).

En cas de stage organisé dans le cadre de l'enseignement, les **missions de l'enseignant** concernent la préparation, l'accompagnement et l'évaluation du stage, avec une **concertation** à mettre en œuvre avec le **tuteur** et l'**équipe** du milieu professionnel.

LE CHOIX DU TUTEUR



1 UN ACTEUR RECONNU

Le tuteur est un travailleur reconnu par sa hiérarchie et ses pairs pour ses diverses compétences :

- connaissances **théoriques** et **techniques** (savoirs, savoir-faire, attitudes professionnelles) dans le domaine d'apprentissage visé par le tuteuré ;
- capacités d'**animation**, de **négociation**, de **médiation** (ex. : mobiliser l'équipe en faveur du tuteurat) ;
- capacités de **formalisation** : analyser, décomposer en phases cohérentes l'activité... ;
- capacités de **réflexivité** : prendre du recul, questionner les situations professionnelles... ;
- capacités **pédagogiques** : transmettre des savoirs en utilisant diverses approches, accompagner le développement des compétences et de l'identité professionnelle ;
- attitudes **relationnelles** (qualités humaines, personnelles) :
 - > sens de l'écoute et de la communication, empathie, ouverture à autrui,
 - > implication, engagement, autonomie, maturité, capacité de prendre soin de soi et de l'autre.

En termes de **posture** professionnelle, le tuteur est avant tout un **médiateur** ; il doit savoir **prendre du recul** pour favoriser l'autonomie et la responsabilisation du tuteuré.

2 UN ACTEUR VOLONTAIRE

Deux situations sont possibles pour exercer un tuteurat :

- la **démarche individuelle** d'un travailleur, se déclarant volontaire auprès sa hiérarchie ;
- un **appel à candidatures** et, après réflexion, une acceptation de la mission.

3 LE PROFIL RECOMMANDÉ

- justifier d'une **expérience** professionnelle pertinente (de préférence au moins cinq ans) et d'une **ancienneté** au sein de l'institution (si possible au moins deux ans) ;
- exercer une **fonction** similaire à celle qui est apprise par le tuteuré ;
- posséder une **qualification** au minimum équivalente à celle visée par le tuteuré ;
- ne **pas** être le **supérieur hiérarchique** du tuteuré (la fonction tutorale a des finalités distinctes de celles de la fonction de management : le tuteur est un « pair » et non un supérieur.

4 DES CONDITIONS DE RÉUSSITE

- Sensibiliser les équipes de travail aux **enjeux du tutorat** et veiller aux **compétences des tuteurs** ;
- organiser le travail de façon à permettre au tuteur et au tuteuré **de travailler ensemble** (ex. : la moitié du temps) avec des moments réguliers d'**entretien** sans la présence des bénéficiaires (ex. : une fois par semaine) – et de manière à permettre au tuteur de continuer à se former ;
- impliquer dans le tutorat **l'ensemble de l'équipe** de travail où va évoluer le tuteuré, et organiser une **suppléance** en cas d'absence du tuteur désigné ;
- intégrer le tuteur **dès le premier contact** entre le tuteuré et l'institution afin qu'il se sente d'emblée concerné, saisisse rapidement les enjeux de sa mission et s'y prépare ;
- sensibiliser le tuteur au **profil spécifique du tuteuré** (ex. : handicap) ;
- associer le tuteur aux **relations avec les organismes extérieurs** liés au tuteuré (ex. : centre de formation) ;
- prévoir une **formalisation** (ex. : avenant au contrat de travail) concernant la **mission de tutorat**, établie avant sa mise en œuvre et précisant ses conditions (durée, horaire, activités...) ;
- prendre en compte dans l'organisation les activités proprement tutorales en tant que **charge de travail**.

EN BREF : QUELQUES CONSEILS POUR ASSURER UN TUTORAT DE QUALITÉ

1. Inscrire le tutorat dans le **projet institutionnel** (ex. via une : « charte tutorat »).
2. **Articuler les pratiques et outils liés au tutorat** aux autres processus de gestion des compétences (recrutement, formation, accompagnement, évaluation...) et de prise en compte du bien-être au travail.
3. En amont de l'accueil des tutorés, **organiser des moments d'échanges** avec les différents acteurs internes (ex. : responsable de la formation) et externes (ex. : organisme de formation).
4. Dédier du **temps de travail** aux actions de tutorat (via par exemple un avenant au contrat de travail), organiser le remplacement des tuteurs si nécessaire.
5. Intégrer les missions du tuteur dans les **entretiens professionnels**, afin qu'elles soient identifiées comme un rôle particulier à valoriser dans le cadre de son évolution professionnelle.
6. Définir un **plan de formation au tutorat** : formation de base préliminaire et formations complémentaires en fonction des besoins ; sensibilisation de l'ensemble des équipes.
7. Inviter les tuteurs à **se regrouper en « communautés tuteurs »**, avec des moments d'échange sur les pratiques (au sein et en dehors de l'institution).
8. Participer à des **rencontres entre institutions** qui mettent en œuvre un tutorat organisé (le cas échéant avec des partenaires externes, tels que des organismes de formation).
9. Inviter les tuteurs à obtenir le **titre de compétences** de « tuteur en entreprise » (www.cvdc.be).
10. **Valoriser les tutorats mis en œuvre**, auprès des équipes de travail et vers les administrations et les bénéficiaires (entre autres en diffusant des témoignages de tuteurs et de tutorés).



[Informations et contact](#)

TUTORATS.org

📍 Square Saintelette, 13-15 à 1000 Bruxelles

✉ info@tutorats.org

Outils | Témoignages | Soutiens | Conseils

Tutorats.org 

